



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Att vinna Generation Z interpersonella tillit

*En kvantitativ studie med syftet att ta reda på vad som får Generation Z att känna
interpersonell tillit i relation till sin överordnade*

Företagsekonomiska institutionen
Management & organisationsteori
Vårterminen 2021
Kandidatuppsats
Författare:
Richard Jansson - 930209
Alexander Wiksten - 961128
Handledare: Johan Jakobsson

Förord

Denna kandidatuppsats är en avslutande examination inom kursen Management och organisationsteori vid Göteborgs universitet. Uppsatsen skrevs våren 2021 och utgör 15 högskolepoäng.

Vi författare vill ödmjukt tacka de respondenter som deltog i den enkätundersökning som legat till grund för studien. Under våren blev vi tilldelade Johan Jakobsson som handledare och vill därmed rikta ett stort tack till Johan som genom ett stort engagemang och vägledning bidrog till uppsatsens förekomst.

Göteborg 2021-05-28

Richard Jansson & Alexander Wiksten

Sammanfattning

De flesta undersökningarna avseende en uppströms relation från underordnad till överordnad åsyftande interpersonell tillit har i retrospektiv en allt för allmängiltig standpunkt till urvalet vilket ämnats att studera. Förevarande studie förhåller sig till Generation Z (födda år 1995–2015) som ett explicit urval där undersökningen kretsar kring vad som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Tidigare forskning har framlagt bevis för ett antal faktorer vilka ansetts är en källa till interpersonell tillit. Därigenom har studien fokuserat på följande sju frekvent förekommande faktorer: Kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga. En kvantitativ undersökning har genomförts för att tillämpa hypotesprövning. Nollhypotesen formulerades enligt följande: Generation Z anser att ingen enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. För respektive faktor formulerades även arbetshypoteser enligt följande: Generation Z anser att varje enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. För att förkasta eller inte förkasta nollhypotesen genomfördes sju fristående regressionsanalyser. Den slutgiltiga konklusionen landade i att stöd fanns för samtliga uppställda arbetshypoteser och respektive faktor, därmed förkastades nollhypotesen. Dock bör adressaten vara medveten om implikationer avseende studiens beskaffenhet för att resultat på ett tillförlitligt vis ska vara till gagn för adressatens ändamål.

Nyckelord: Generation Z, Interpersonell tillit, Kommunikation, Integritet. Deltagande i beslutsfattande, Feedback på arbetsprestationer, Empowerment, Välvilja, Överordnades förmåga

Abstract

Most research on the relationship between subordinate and superior with respect to interpersonal trust has in retrospect taken a too general view of the sample at hand. This particular study has taken an explicit focus on Generation Z (born in 1995–2015). Where the main purpose of the study is to sort out, what factors will get Generation Z to feel interpersonal trust in relation to their superior. Previous research has found several aspects that claims to be a source of interpersonal trust. Thereby has this study focused of the following seven most frequent appearing factors: Communication, integrity, participation in decision making, feedback on work performance, empowerment, benevolence and the superiors ability. A quantitative research method has been conducted in order to apply hypothesis testing. The null hypothesis was stated as: Generation Z claims that none of the individual factors is essential on an average level to feel interpersonal trust in relation to ones superior. The alternative hypothesis was stated with regard to respective factor as: Generation Z claims that each individual factor is essential on an average level to feel interpersonal trust in relation to ones superior. Furthermore, to reject or not reject the null hypothesis, seven individual regression analyzes has been conducted. The conclusion that was found implied that every alternative hypothesis was supported, thus the null hypothesis was rejected. Nevertheless, the addresse should bear in mind the implications of the nature of the study to reliably take these results into account.

Keywords: Generation Z, Interpersonal trust, Communication, Integrity, Participation in decision making, Feedback on work performance, Benevolence, Superiors ability

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Relationen mellan Generation Z och interpersonell tillit.....	2
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte.....	4
1.4 Frågeställning.....	4
1.5 Hypoteser.....	4
2. Teori	5
2.1 Generation Z.....	5
2.2 Tillit.....	5
2.2.1 Definitioner av tillit.....	6
2.3 Interpersonell tillit.....	7
2.4 Relationen mellan interpersonell tillit och kommunikation	8
2.5 Relationen mellan interpersonell tillit och integritet.....	8
2.6 Relationen mellan interpersonell tillit och deltagande i beslutsfattande	9
2.7 Relationen mellan interpersonell tillit och feedback på arbetsprestationer	10
2.8 Relationen mellan interpersonell tillit och empowerment.....	11
2.9 Relationen mellan interpersonell tillit och välvilja.....	12
2.10 Relationen mellan interpersonell tillit och överordnades förmåga.....	12
3. Metod	14
3.1 Studiens design.....	14
3.2 Forskningsansats.....	14
3.3 Forskningsprocess.....	15
3.4 Urval och avgränsning	15
3.5 Enkätstudie	16
3.5.1 Framställning av hypoteser	16
3.5.2 Konceptualisering och operationalisering	17
3.5.3 Definitioner av faktorer för enkätfrågorna.....	18
3.5.4 Enkätens form	20
3.5.5 Enkätens tillvägagångssätt	20
3.6 Data	21
3.7 Analys av datan.....	21
3.8 Studiens kvalitet.....	23
3.8.1 Validitet	23
3.8.2 Face validity	24
3.8.3 Reliabilitet.....	25
3.8.4 Stabilitet	25
3.8.5 Etiskt ställningstagande.....	26
4. Resultat.....	27
4.1 Enkättagande	27

4.2 Enkätundersökningens resultat	28
4.2.1 Hypotesprövning	28
4.2.2 Generation Z egna tankar	31
4.2.3 Kvinnor respektive mäns relation till interpersonell tillit	33
5. Diskussion	34
5.1 Generation Z.....	34
5.2 Enkätfrågornas påverkan på resultatet.....	34
5.2.1 Kommunikation	34
5.2.2 Integritet.....	35
5.2.3 Deltagande i beslutsfattande	35
5.2.4 Feedback på arbetsprestationer.....	35
5.2.5 Empowerment.....	36
5.2.6 Välvilja	36
5.2.7 Överordnades förmåga	36
5.2.8 Sammanfattning av de oberoende variablerna	36
5.3 Kvinnor respektive mäns relation till interpersonell tillit.....	37
5.4 Studiens förbättringsförslag.....	37
5.4.1 De oberoende variablernas förhållande till den öppna frågan	37
5.4.2 Urvalets storlek och dess påverkan på regressionsanalyserna	39
5.4.3 Icke parametrisk statistisk metod.....	39
6. Slutsats.....	40
6.1 Förslag på fortsatt forskning.....	40
7. Källförteckning	41
8. Bilagor	47
8.1 Bilaga 1: Enkätfrågorna	47
8.2 Bilaga 2: Den öppna frågan i enkäten (fråga 25)	52
8.3 Bilaga 3: Regressionerna	60

1. Inledning

Framväxten av nya generationer sker och gör intåg på arbetsmarknaden medan andra succesivt blir ersatta. Att vara en del av en generation formar människor avseende värderingar, normer och kultur beroende på vilket sätt vi slussas in i en viss omgivning utifrån interna och externa faktorer. Vilka människan besitter och erhåller från dess omvärld gällande exempelvis makrotrender såsom digitalisering och miljömedvetenhet. Detta innebär att det finns skillnader mellan vad olika generationer värderar, dess attityder samt vad som motiverar respektive generation (Wiedmer, 2015).

Likväl som generationers värderingar, attityder och motivationsaspekter förändras över tid så förändras även världen där organisationen verkar. Världen som är i konstant förändring innebär en globaliserad organisationsvärld där konkurrensen intensifieras. Detta kräver att organisationerna blir allt mer effektiva och anpassningsbara till den värld de verkar i. Traditionella kontrollstrukturer har liknats vid byråkratiska system där hierarki, regler och policys fastställs. Något som i dagens värld anses hämma kreativitet och konkurrenskraft (Grey, 2009; Nyhan, 2000). Därmed har nya strategier för att effektivisera organisationer uppkommit. Här har tilliten spelat en stor roll, att förstå och skapa ett förtroende mellan underordnade och överordnade är en viktig resurs för att skapa ett högt engagemang och en konkurrenskraftig organisation (Bagraim & Hime, 2007).

I dagens arbetskraft och skolundervisning kan kategoriskt sätt fyra olika generationer identifieras, Baby Boomers (1946-1964), Generation X (1965-1981), Generation Y (1980-1995) samt Generation Z (1995-2015) (Wiedmer, 2015; Glass, 2007; Eisner, 2005; Schroer, 2015). Den sistnämnda generationen, Generation Z gör nu på allvar intåg på arbetsmarknaden (Glass, 2007). Populationsmässigt är generationen även den största generationen i historien (Spitznagel, 2020) och i Sverige föddes mellan 1995-2015 hela 2 163 969 individer som därmed är en del av Generation Z (SCB, 2021).

Förändringar sker ständigt och beroende på vilken tidsepok som människan föds in i, erhåller individer en typ av känsla för särskiljande drag vilka uppfattas enligt en otvivelaktig verklighet för just den specifika gruppen individer. Generation Z attribut och preferenser skiljer sig mot tidigare generationer vilket leder till kärnan i digniteten av att förstå just dessa unika drag för just Generation Z (Arsenault, 2004). Att organisationer och ledare tar hänsyn till generationens preferenser är fundamentalt för att på ett effektivt sätt kunna bygga tillit och för att medarbetarna ska kunna verka i en förtroendebaserad arbetsmiljö. Tillit är därmed ett fenomen vilket har fått en ökad uppmärksamhet i organisationssammanhang. Spector & Jones (2004) hänvisar bland annat till en undersökning av Morris (1995) som konstaterade att 56 % av de anställda inom 57 tillverkning- och serviceorganisationer ansåg att bristande tillit var ett problem inom organisationerna. I denna undersökning var de anställda inte i någon ledande position i företaget. Tillit är ett brett område som innebär stora skillnader i konceptualiseringen av begreppet och därmed hur det analyseras. Det finns ett flertal olika typologier av tillit som beräknings-, institutionell och interpersonell tillit (Williamson, 1993; Judeh, 2011) och där den sistnämnda innefattar den typen av tillit som förekommer inom arbetsmiljön. Den interpersonella tilliten avser den relation mellan överordnad och underordnad, där tillit till sin chef innefattar anställdas vilja att visa sig sårbar baserat på förväntningarna att hans eller hennes chefs intentioner, ord eller aktioner går att förlita sig på (Poon, 2013). Digniteten av att etablera och upprätthålla tillit är en förutsättning för goda interpersonella relationer inom organisationen. Den interpersonella tilliten mellan ledare och

anställda har visat sig vara ett effektivt medel för att åstadkomma framgångsrikt samarbete samt ökad effektivitet bland anställda (Shrivastava *et al.*, 2018). Således effektivare organisationer, främst med avseende på högre produktivitet och en mer engagerande organisation inom såväl privat som offentlig sektor som bidrar till en mer konkurrenskraftig organisation. Ett starkt interpersonellt förtroende inom organisationer bidrar även till motivation, högre arbetstillfredsställelse, kvalitativ kommunikation men är även en bidragande faktor till att kunna hantera just förändringar (Hassan *et al.*, 2012; Six, 2007; Bagraim & Hime, 2007; Spector & Jones, 2004; Shrivastava *et al.*, 2018). Att verka inom en förtroendeskapande miljö är därmed av högsta vikt för dagens organisationer för att skapa en organisatorisk stabilitet (Shrivastava *et al.*, 2018).

1.1 Relationen mellan Generation Z och interpersonell tillit

Omgivningen vilken Generation Z slussas in på arbetsmarknaden omfattas av en omvärld i förändring. Detta innebär att organisationer blir allt mer tvungna att kunna verka mot dessa ständiga förändringar. I ljuset av dagens komplexa och varierande miljöer vilka organisationer verkar inom menar Atkinson & Butcher (2003) att ekonomisk effektivitet och hierarkier inte är accepterat som samtida management principer. Istället premieras samarbetsrelationer där bland annat entreprenöriell anpassningsförmåga är av stor vikt. Tillit inom organisationer ses som ett effektivt verktyg bakom organisationers positiva resultat (Hassan *et al.*, 2012). Tan & Tan (2000) påtalar att tillit till sin överordnade leder till ökade innovativa beteenden. I och med detta är interpersonell tillit av stor dignitet att undersöka eftersom omgivningen vilken Generation Z slussas in i på arbetsmarknaden efterfrågar innovativa karaktärsdrag vilket även är ett drag som Generation Z föredrar (Iorgulescu, 2016; Arar & Yüksel, 2015). Barney (1991) menar vidare på att, för organisationer ska erhålla beständiga konkurrensfördelar över tid och därmed långsiktig överlevnadsförmåga. Krävs bland annat en konstruktion av en unik organisation vilken inte går att imitera med en utgångspunkt från bland annat human kapitalets sociala komplexitet där tillit inbegrips (Barney, 1995).

En organisation vilken genomsyras av interpersonell tillit mellan överordnade och underordnade är ett exempel på ett komplext socialt samspel vilket främjar innovation. Vilket är svårt och kostbart att imitera vilket leder till hållbara konkurrensfördelar över tid. Därav är det relevant att undersöka vad som får Generation Z att känna tillit till sin överordnade. Eftersom interpersonell tillit är en grundbult för att på ett ändamålsenligt vis överleva i den innovationsdrivna miljön organisationer verkar i idag.

Tidigare forskning kring interpersonell tillit berör främst vad begreppet definieras som men även vad som kan bidra till att interpersonell tillit ökar inom organisationer. Interpersonell tillit härstammar från och tilltar enligt Nyhan (2000) genom att de anställda ges ett aktivt deltagande i beslutsfattande, att feedback från och till anställda yttrar sig och att de anställda anförtros befogenheter. Dessa faktorer analyseras även i studier av Hassan *et al.* (2012) och Perry (2004). I en artikel av Jik Cho & Park (2011) konstateras ovan nämnda faktorer ännu en gång men här redovisas även betydelsen av autonomi som även detta presenterades 11 år tidigare som en bidragande faktor för interpersonell tillit av Nyhan (2000). Andra bidragande faktorer för ökad interpersonell tillit handlar om kommunikation, överordnades förmåga, välvillighet och integritet (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning och studier inom ämnet interpersonell tillit är dock i allt för stor utsträckning allmänt inriktat. Studier vilka gjorts tidigare fokuserar på en allt för allmän population vilken inte går att generalisera för samtliga generationer (Nyhan, 2000). Young (2006) menar att tillit är förståeligt genom dess utvecklande påverkan, vilken består av interagerande uppsättningar av känslor och bedömningar vilka utvecklas och förändras över tid och detta indikerar följaktligen på digniteten av denna studies accentuerade syfte. Vikten av att ledaren tar hänsyn till olikheterna gällande de olika generationernas preferenser och beskaffenhet för att på ett mer optimalt sätt kunna anpassa sig och utveckla relationer och tillit konstaterades även i en artikel av Shrivastava *et al.* (2018). I den sistnämnda studien genomfördes en undersökning kring relationen mellan tillit, ledarskapsstil och skillnader inom generationers preferenser. Respondenterna som medverkade i denna studie tillhörde tre olika generationer, Baby Boomers, Generation X och Generation Y/Millenniums. Därmed är det högst relevant att utveckla tidigare forskning och undersöka vad Generation Z, som nu gör intåg på arbetsmarknaden, anser är de främsta faktorerna för att dom ska känna interpersonell tillit på en arbetsplats till sin överordnade.

Meret *et al.* (2018) vilka framförde en studie avseende Generation Z preferenser gällande vilka aspekter de värderat högst avseende att välja det perfekta jobbet. Där konstaterades att respondenterna rangordnade tillit i topp tre aspekter vilka har premierats av generationen vid val av arbete. Detta är ytterligare ett exempel som visar på relevansen av att studera Generation Z ur ett perspektiv avseende vad som får generationen att känna tillit inom en organisation till sin överordnade. Eftersom Generation Z intåg på arbetsmarknaden idag är högst aktuell krävs det därmed en mer nyanserad bild av vad som får just Generation Z att känna interpersonell tillit. Tidigare forskning har bland annat tagit fram följande sju faktorer: Kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003; Nyhan, 2000; Perry, 2004). Vilka leder till interpersonell tillit och är således relevant att studera i sammanhanget med avsikt på Generation Z. Det har även visat sig att forskare uppfattar tillit vilket karaktäriseras av ett substitut för kontroll eftersom de reducerar transaktionskostnader. Ju högre grad av interpersonell tillit desto lägre kostnad för övervakning och kontrollmekanismer krävs inom organisationen (Bijlsma & Koopman, 2003). Detta ger ytterligare en anvisning om att tillit är relevant att studera i förhållande till Generation Z eftersom kostnadsbesparingar uppnås och generationen efterfrågar självständighet (Wiedmer, 2015) och därmed mindre kontroll vilket uppnås genom tillit.

Organisationer vilka skaffar sig information gällande att möta Generation Z behov av självständighet (Wiedmer, 2015) behöver därmed ta reda på hur de vinner generationens tillit för att uppnå kostnadsbesparingar och framtida konkurrenskraft. Barney (1991) påvisa att för att erhålla beständiga konkurrensfördelar övertid och därmed långsiktig överlevnadsförmåga krävs bland annat en konstruktion av en unik organisation vilken inte går att imitera. En kultur vilken genomsyras av tillit inom organisationen är ett exempel på ett socialt samspel vilket är oerhört svårt att kopiera. Därav är det av stor vikt att tittar närmare på vad som får Generation Z att känna tillit. Eftersom tillit är kostbart att imitera och om ens möjligt vilket leder till hållbara konkurrensfördelar över tid (Barney, 1991; Barney 1995).

1.3 Syfte

Författarna har för avsikt att undersöka om det finns ett statistiskt signifikant genomsnittligt samband mellan varje enskild faktor: Kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga och den beroende variabel interpersonell tillit. Med avsikt på vilka faktorer populationen Generation Z anser är viktigt för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

1.4 Frågeställning

Vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade?

1.5 Hypoteser

Nollhypotes:

H₀: Generation Z anser att ingen enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

Arbetshypoteser:

H₁: Generation Z anser att faktorn kommunikation är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₂: Generation Z anser att faktorn integritet är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₃: Generation Z anser att faktorn deltagande i beslutsfattande är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₄: Generation Z anser att faktorn feedback på arbetsprestationer är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₅: Generation Z anser att faktorn empowerment är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₆: Generation Z anser att faktorn välvilja är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

H₇: Generation Z anser att faktorn överordnades förmåga är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2. Teori

I följande avsnitt kommer en teoretisk presentation av Generation Z, olika definitioner av tillit samt respektive faktors relation till interpersonell tillit.

2.1 Generation Z

Generation Z är en generation som håller på att göra entré på arbetsmarknaden (Glass, 2007). Tidigare forskning kring Generation Z gör gällande generationens beskaffenhet och framförallt vad som utmärker generationen mot tidigare generationer. Bland annat pekas på digitaliseringens framfart och hur Generation Z är van vid snabb spridning av information, de ses som villiga att delta och lära sig men har mindre behov av ledning, då de snabbt kan leta upp svaren på sina funderingar, särskilt om det är av intresse för dem (Betz, 2018; Wiedmer, 2015). Det betonas även hur Generation Z förväntar sig snabba resultat som befordringar och flexibilitet i arbetslivet (Wiedmer, 2015). Generation Z gillar att arbeta och tar sig gärna an flera uppgifter samtidigt, dessutom har de gott om självförtroende och uppvisar tendens av att vara entreprenöriella med ett stort intresse för social rättvisa och dess betydande roll för den tekniska innovationen (Iorgulescu, 2016; Arar & Yüksel, 2015). Inom marknadsföringsområdet studeras även ämnet flitigt med inslag av kommentarer från högre uppsatta i ledningen som har lösa åsikter kring hur individerna ska hanteras (Arar & Yüksel, 2015). Arar & Yüksel (2015) försökte att komma med ett bidrag till komplexiteten av hur Generation Z ska styras och hanteras genom att i sin studie presentera en teoretisk undersökning över hur viktigt det är för ledare att förstå Generations Z egenskaper och förväntningar gällande den organisatoriska strukturen, flexibla arbetstider, moderna tekniken och behovet av att agera mer individualistiskt och självständigt (Arar & Yüksel, 2015). Studier har utförts gällande Generation Zs preferenser, bland annat har en undersökning gjorts som representerar Rumäniens Generation Z. I denna studie konstaterades det att Generation Z inte vill arbeta isolerat samt att generationen är i konstant behov av utveckling, sociala relationer med medarbetare samt gärna vägleds av sina överordnade. Individerna önskar även säkra jobb och generösa löner. Dessa svar baserades på frågor kring deras framtida karriär, deras karriärambitioner och den idealiska arbetsplatsen (Iorgulescu, 2016).

2.2 Tillit

Tillit är ett brett forskningsfält vilket omfattar dess beskaffenhet i en rad olika uttryck och sociala samspel mellan olika aktörer med avseende på affärer och organisationer. Därmed finns det inget entydigt svar på hur begreppet ska definieras, se tabell 1 nedan.

Definitioner av tillit	Källor
Tillit är kärnan till alla relationer, tillit är ett fragilt fenomen vilket förtjänas och växer i långsam takt å andra sidan kan tillit krossas i ett ögonblick.	(Gilbert & Tang, 1998)
Viljan av den anförtröende att utsätta sig i ett sårbart tillstånd under förvaltaren av tillitens aktioner vilken baserar sig på förväntningarna att vederbörande kommer att prestera en särskild aktion. Vilken är betydelsefull för den förtroende oavsett behovet av övervakning och kontroll av denna part.	(Mayer <i>et al.</i> , 1995)
En process vilken innefattar komponenterna av en tro, ett beslutsfattande och en aktion.	(Dietz, 2006)
En parts acceptans att visa sig sårbar gentemot en annan part baserat på att förvaltaren av förtroendet är kompetent, transparent, omtänksam och pålitlig.	(Mishra, 1996)
Kan inte tas för givet, tillit är något som förtjänas och är en pågående process.	(Connell & Ferres, 2004)
Ett fokalt fenomen gällande att möjliggöra aktioner av samarbete inom dynamiken i relationen av ledare och efterföljarskap.	(Mayer <i>et al.</i> , 1995; Lewicki <i>et al.</i> , 2006)
En medveten reglering av den förtroendes beroende av en förvaltare av detta förtroende.	(Zand, 1972)
Karaktärsdrag vilka leder till tillit, integritet, kompetens, kontinuitet, lojalitet, transparens, förtegenhet, rättvisa, lovar uppfyllelse, tillgänglighet, receptivitet och generell trovärdighet.	(Butler & Cantrell, 1984; Butler, 1991)
Tron på integriteten, karaktären och ledarens förmåga.	(Robbins & Coulter, 2005)
Ett psykologiskt tillstånd vilket omfattar intentionen att erkänna sin sårbarhet till en annan vilket grundar sig i positiva förväntningar av intentionerna till beteendet av en annan.	(Rousseau <i>et al.</i> , 1998)

Tabell 1: Definitioner av tillit

2.2.1 Definitioner av tillit

Nya definitioner har med åren växt fram och därmed är begreppet mångfacetterat. Williamsson (1993) valde att dela in tillit i tre kategorier. Den första kategorin innefattar beräkningstillit som handlade om den primära tilliten mellan relativt främmande aktörer och

bildandet av ekonomiska allianser. De två övriga kategorierna innefattar institutionell och interpersonell tillit (Judeh, 2011). Inom organisationer görs det en distinktion mellan den institutionella och interpersonella tilliten. Föremålet för institutionell tillit avser en organisationsenhet avseende tillit till management. Motsvarande för interpersonell tillit handlar om den tilliten som förekommer mellan anställda, chefer, ledare (Cho & Park, 2011). Tillit som dimension kan även verka utom organisationer och mellan varandra. Tillitsrelationen mellan organisation och kund är fält vilka omfattar tillit. Förvaltaren av tillit kan även utgöras inte enbart av individer men även av kollektiv som organisationer och institutioner (Deitz, 2006).

I fortsättningen av denna uppsats kommer tillit att avgränsas till den definition som Mayer *et al.*, (1995) samt Lewicki *et al.*, (2006) presenterar och innefattar därmed relationen mellan ledare och efterföljarskap. Avgränsning kring begreppet tillit kommer genomföras genom att fokusera på interpersonell tillit avseende relationen mellan underordnade och överordnade. Begreppets innebörd varierar även om kärnan kan vara densamma och fortsättningsvis kommer bland annat faktorer som integritet, beslutsfattande, överordnades förmåga (Dietz, 2006; Mishra, 1996; Butler och Cantrell, 1984) att diskuteras vidare.

2.3 Interpersonell tillit

Avseende interpersonell tillit som bygger tillsynsförtroende mellan över och underordnad är relationen ömsesidig snarare än enkelriktad (Schoorman *et al.* 2007). Interpersonell tillit är i huvudsak utvecklad genom frekvent kontakt mellan individer och tillit beror på förvaltaren av förtroendets karaktärsdrag. Föremålet för interpersonell tillit är människor eller en grupp av människor (Cho & Park, 2011). Enligt McAllister (1995) är definitionen av interpersonell tillit, i vilken mån en person är konfident och villig att agera baserat på ord, aktioner och beslut från en annan individ. Den interpersonella tilliten kan därmed förknippas med emotionell kommunikation mellan individer som bland annat innebära dagliga interaktioner mellan överordnad och underordnad inom organisationer, det vill säga personliga relationer inom organisationen (Judeh, 2011). Poon (2013) definierar interpersonell tillit i en kontext vilken omfattar relationen mellan överordnad och underordnad, definitionen lyder enligt följande, tillit till sin chef innefattar anställdas vilja att visa sig sårbar baserat på förväntningarna att hans eller hennes chefs intentioner, ord eller aktioner går att förlita sig på. Tillit förbättrar den process där idéer och åsikter utbyts vilket kan medföra en förbättrad rationalitet i beslutsfattandet inom organisationen (Judeh, 2011). Interpersonell tillit är en förutsättning för goda relationer inom organisationer och bidrar till ökad effektivitet, samarbete, engagemang, arbetstillfredsställelse, konkurrenskraft, kommunikation och ökad anpassningsförmåga till förändringar (Shrivastava *et al.*, 2018; Hassan *et al.*, 2012; Six, 2007; Bagraim & Hime, 2007; Spector & Jones, 2004)

Interpersonell tillit har främst studerats inom ramarna för relationen mellan överordnad och underordnad. Interpersonell tillit inom organisationer kan ta sig i uttryck genom en tillitsrelation nedströms från överordnad till underordnad eller uppströms från underordnad till överordnad men även lateralt mellan medarbetare på samma nivå (Schindler & Thomas, 1993). Från tidigare forskning kring ämnet har det presenterats vissa faktorer som anses vara betydande för utvecklingen av den interpersonella tilliten inom organisationer. Samtliga av dessa faktorer som kommer presenteras i denna studie återkommer i flera tidigare studier. Bland dessa är kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003; Nyhan,

2000; Perry, 2004).

2.4 Relationen mellan interpersonell tillit och kommunikation

Kommunikation handlar om en process vilken sänder information från ett element till ett annat. Kommunikationen gällande denna uppsats avser den sociala och interpersonella kopplingen av informationsflöden av kommunikation (Semenescu, 2016).

Någon form av social interaktion inom en relation vilken innefattar exempelvis kommunikation är fundamentalt för att skapa tillit. Samspelet mellan kommunikation och interpersonell tillit avseende relationen mellan anställda och chefer har minutiöst studerats av flertalet forskare vilka finner att kommunikation är en grundläggande källa till att utveckla tillit mellan parterna (Cho & Parker, 2011; Tzafrir *et al.* 2004; Albrecht & Travaglione 2003; Whitener *et al.* 1998; Gilbert & Tang, 1998).

Kommunikation är en aspekt vilken är positiv korrelerad med en organisations effektivitet, där transparens och öppet delad information främjar effektivitet. Genom kommunikation ökar graden av de anställdas tillit till deras ledning. Kommunikation inom organisationen möjliggör även förståelsen för de anställda att få en uppfattning om organisationens större syfte vilket tydliggör den unika rollen inom organisationen för varje enskild individ. Kommunikation handlar om att förmedlaren av tillit ger sina anställda generell och bolagsspecifik information och kunskap vilket visar på att de satsar på de anställda, frukten av detta leder till ett högt kvarhållande av de anställda. Utbytet av information skapar en öppenhet och förtroende, vilket riskerar att gå förlorat ifall de anställda byter arbetsplats och det är på detta sätt som tilliten skapas och upprätthålls mellan de anställda och dess chefer (Tzafrir *et al.*, 2004).

Gilbert & Tang (1998) påpekar att fyra aspekter ger upphov till interpersonell tillit, öppen kommunikation, ökat beslutsfattande, delgivande av kritisk information och att delge autentiska uppfattningar om känslor. Gällande de nämnda aspekterna är kommunikation oavkortat essentiellt för att möjliggöra spridningen av faktorerna för att uppnå interpersonell tillit.

Nivån av kommunikation i organisationen omfattar de anställdas uppfattning av friheten att kommunicera oavsett vilken nivå av kommunikation (Tzafrir *et al.*, 2004). Whitener *et al.* (1998) påvisar att tillit mellan chef och anställda skapas genom kommunikation vilken är öppen, exakt och genom förklaringar gällande beslutsfattande. Albrecht och Travaglione (2003) hänvisar till Blau (1964) som framför att graden av tillit ökar genom kvantitet och kvalitén mellan utbytet av kommunikation.

H1: Generation Z anser att faktorn kommunikation är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.5 Relationen mellan interpersonell tillit och integritet

En annan faktor vilken frekvent framträder avseende studiet av tillit och vad som skapar interpersonell tillit handlar om integritet (Dietz & Den Hartog, 2006; Tan & Tan 2000; Whitener *et al.*, 1998; Mayer *et al.*, 1995; Schindler & Thomas, 1993; Butler, 1991; Butler & Cantrell, 1984).

Dietz & Den Hartog (2006) definierar integritet enligt en efterlevnad av olika principer i relation till en annan part, vilket omfattar ärlighet, rättvis behandling och att personer med integritet lever som dom lär. Butler & Cantrell (1984) definierar integritet som ärlighet och sanning. Palanski & Yammarino (2007) definierar integritet under fem kategorier, fullständighet, kontinuitet gällande ord och aktioner, motsträvighet i motgång, vara ärlig mot sig själv, och moraliskt och etiskt beteende. Poon (2013) hänvisar till Dirks & Ferrins (2002) som påvisar att integritet är en kognitiv indikator på trovärdighet vilken bidrar till kognitionsbaserad tillit.

Butler & Cantrell (1984) och Butler (1991) hänvisar till Gabarro (1978) idoga studier av den mångfacetterade beskaftenheten av vad som skapar interpersonell tillit. Vederbörande lyfter fram integritet som en viktig dimension för att erhålla tillit, med integritet avses ärlighet och moralisk karaktär. Butler & Cantrell (1984) påvisar att integritet är en betydande bestämmande faktor gällande att känna tillit till sina överordnade och menar på att utan en uppfattning om sina överordnades moraliska karaktärsdrag och grundläggande ärlighet spelar andra dimensioner för tillit ingen roll. Deras studier påvisar även att integritet som källa till tillit inte skiljer sig åt mellan att känna tillit till sin överordnad eller underordnad.

Poon (2013) påvisar även att integritet är en källa till tillit gällande tillitsrelationen uppströms från underordnad till överordnad. Vidare menar vederbörande även på att integritet ses som en grundläggande förutsättning vilket efterföljarna förväntar sig att ledare utövar i sin formella roll. Whitener *et al.* (1998) påpekar att uppfattningen av medarbetarnas tillit till sina överordnade kommer från ett trovärdigt beteende vilket omfattar integritet. Mayer & Gavin (2005) framlägger även bevis vilket visar på att ledning på olika nivåer erhåller tillit från underordnade genom integritet.

Mayer *et al.* (1995) påvisar att integritet är karaktärsdrag av dignitet hos förvaltaren av tillit. Vidare menar de på att relationen mellan integritet och tillit handlar om uppfattningen av tillitsgivaren till förvaltaren av tillitens förmåga att efterleva ett antal principer vilka tillitsgivaren finner acceptabla. Mayer *et al.* (1995) hänvisar i sin tur vidare till McFall (1987) som illustrerar att distinktionen och samspelet mellan både efterlevnaden till och acceptansen till olika principer är viktigt. Hon pekade på att följa en rad principer definierar personlig integritet, men ifall principen inte har gehör av tillitsgivaren finns ingen integritet för ändamålet. Andra faktorer vilka leder till integritet hos förvaltaren av tilliten handlar om kontinuitet av historiska aktioner, att trovärdig kommunikation förekommer från andra om personen i fråga, en känsla för rättvisa och i vilken mån förvaltaren av tillit genomsyras av att aktioner och ord är kongruent (Mayer *et al.*, 1995).

H₂: Generation Z anser att faktorn integritet är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.6 Relationen mellan interpersonell tillit och deltagande i beslutsfattande

Den traditionella byråkratiska modellen vad gäller organisationssystem är allt som ofta ett slutet system där effektivitet och kontroll baseras på sekretess och direktiv som strikt efterföljs (Nyhan, 2000). Genom att regler, procedurer och arbetsuppgifter tillämpas överger människan sitt självständiga handlande, att inte längre handla efter eget omdöme (Grey, 2009). Människan betraktas mer som en resurs i organisationen där standardiseringen, arbetsfördelningen och den opersonliga relationen som uppstår därefter skapar en känsla av alienation. Både byråkrati som organisationsform och känslan av alienation utifrån dagens

forskning har visat sig minska effektiviteten, istället har möjligheten att delta i beslutsfattande inom organisationen visat på positiva effekter och är bidragande till ökad organisatorisk effektivitet (Nyhan, 2000; Wang, 2003).

Deltagande i beslutsfattande handlar om två aspekter: val, att ha kontroll över utfallet i beslutsfattandet och röst, de anställdas intresse och möjlighet att få sin röst hörd, kunna påverka information, problem och lösningar i ett beslutsfattande (Witt & Hellman, 1992). Sashkin (1984) skriver bland annat att deltagande i beslutsfattande innebär att tre grundläggande mänskliga behov uppfylls: Ökad autonomi samt känsla av meningsfullhet och minskad isolering. Detta genererar i sin tur bättre prestation, högre produktivitet och ökad tillfredsställelse bland de anställda, det senare visar sig framförallt genom ett högre engagemang (Nyhan, 2000; Hassan *et al.*, 2012). Wang (2003) konstaterar även att involvera anställda i beslutsfattandet ger ledningen möjlighet att utnyttja anställdas kunskap, erfarenhet och expertis. Vidare menar Wang (2003) att tillit till sina anställda är nyckeln för att ledare ska ge sina anställda möjlighet att delta i beslutsfattandet. En tillit som skapas ömsesidigt genom att de anställda får inkluderas i beslutsprocessen. Enligt Bijlsma & Koopman (2003) är förtroende för ledare relaterat till just deltagande i beslutsfattandet, något som även Nyhan (2000) och Perry (2004) indikerar. Nyhan (2000) har efter att recenserat över 100 artiklar och böcker kring ämnet interpersonell tillit inom organisationer kommit fram till en konceptuell modell där en av de tre faktorer som bidrar till ökad interpersonell tillit innefattar delaktighet bland anställda.

H₃: Generation Z anser att faktorn deltagande i beslutsfattande är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.7 Relationen mellan interpersonell tillit och feedback på arbetsprestationer

Begreppet feedback definieras på olika sätt beroende på i vilket sammanhang uttrycket förekommer. Balzer *et al.* (1989) skriver bland annat att uttrycket feedback är den process där information som anses nödvändig delges för att jämföra den nuvarande strategin med den idealiska strategin (Balzer *et al.*, 1989). En annan definition kring begreppets betydelse kommer från Robbins & Coulter (2005) som definierar det utifrån i vilken grad individen, den anställda, får tydlig och direkt information om dennes prestationer utifrån arbetsaktiviteter. Nyhan (2000) skriver vidare att feedback innebär ett tvåvägsutbyte av information mellan chefen och arbetstagaren.

Feedback innebär att sannolikheten för att möta chefens förväntningar ökar, därigenom kommer den anställda kunna arbeta mer självgående och vara än mer handlingsbenägen i frågan om problem och beslut. Dessutom leder feedback till bättre prestationer, engagemang, arbetsglädje och motivation genom att återkoppla när den anställda gör något bra samtidigt som uttrycket fungerar som en felkorrigeringsenhet och hjälper till att identifiera problem och lösningar (Nyhan, 2000; Hassan *et al.*, 2012).

Nyhan (2000) konstaterade vidare att det finns en relation mellan interpersonell tillit och feedback. Anställdas arbetsprestationer övervakas för att kunna ge lämplig feedback kring dess prestationer. För att en interpersonell relation ska kunna bli starkare och ett bra samarbete ska kunna tillhandahållas är övervakning och tillit viktiga komponenter. Detta är grunden till att kunna kommunicera lämplig information som feedback. I den konceptuella

modell som Nyhan (2000) presenterade är förutom deltagande i beslutsfattandet även feedback på arbetsprestationer en bidragande komponent till ökad interpersonell tillit.

H4: Generation Z anser att faktorn feedback på arbetsprestationer är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.8 Relationen mellan interpersonell tillit och empowerment

Enligt Hassan *et al.* (2012) får de anställda befogenhet av sin överordnade om de ges möjlighet till val, ansvar, autonomi och deltagande i beslutsfattande. Nyhan (2000) skriver vidare att empowerment skapas i en miljö där anställda tar ett större ansvar för arbetsprestationerna som en följd av att de får en större auktoritet kring sina arbetsuppgifter och hur dessa utförs. Empowerment innebär att chefer måste kunna lita på sina anställdas förmåga, hjälpa sina anställda och förmedla signaler till sina anställda att deras insatser gör skillnad och bidrar till organisationen (Nyhan, 2000; Chiang & Jang, 2008). Chiang & Jang (2008) skriver vidare om olika komponenter inom empowerment och vad de anställda kan påverka genom att just inneha empowerment. Dessa gör gällande bland annat ledarskap, kultur, organisationsstruktur, arbetsstruktur och belöningssystem. Empowerment innebär att beslutsfattandet för de anställda ökar och kan medföra positiva resultat som ökad organisatorisk effektivitet, engagemang och arbetstillfredsställelse (Nyhan, 2000; Bartram & Casimir, 2007). Bowen & Lawler (1992) menar att empowerment är en viktig del i engagemangsmodellen. En modell som betonar vikten av anställdas makt att påverka sitt arbete och fatta beslut samt anställdas behov av feedback.

Enligt Tzafrir *et al.* (2004) innefattar ledarens roll att visa tillit, visioner, avlägsna möjliga prestationshinder, motivera, coacha och uppmuntra den anställda för att bidra till ökad empowerment. Det faktum att de anställda får möjlighet att inkluderas i beslut och ta beslut är också en viktig faktor för ökat empowerment (Tzafrir *et al.*, 2004). Vidare hänvisade Tzafrir *et al.* (2004) till Mishra & Spreitzer (1998) och deras definition av begreppet empowerment. Ordets innebörd i denna artikel är att den anställda besitter en känsla av kontroll över sin arbetsplats, vilket tar sig till uttryck genom fyra olika kategorier. Den första handlar om meningsfullhet, att arbetet som den anställda utför känns värdefullt och viktigt. Den andra komponenten handlar om kompetens, att se och lyfta de anställdas kompetens. Den tredje komponenten handlar om självbestämmande, att individen får utrymme och frihet att själv välja hur arbetet ska utföras. Slutligen innefattar den fjärde komponenten påverkan och innebär att arbetet som utförs ska vara viktigt för organisationen.

En förutsättning för att utveckla interpersonell tillit inom organisationen handlar om anställdas möjlighet till empowerment (Nyhan, 2000). I en studie från Tzafrir *et al.* (2004) visade det sig att positivt inflytande av empowerment var en avgörande faktor för anställdas förtroende för sina chefer. Att empowerment medför ett ökat förtroende mellan anställda och chefer bekräftades även av Moye & Henkin (2006). En organisations produktivitet ökar dessutom i organisationer där chefer som främjar anställdas bemyndigande verkar (Nyhan, 2000).

H5: Generation Z anser att faktorn empowerment är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.9 Relationen mellan interpersonell tillit och välvilja

Flera faktorer framförs som karaktärsdrag vilka leder till interpersonell tillit, men ytterligare ett begrepp vilket förekommer frekvent i litteraturen handlar om att välvilja är en källa till interpersonell tillit (Mayer *et al.*, 1995; Dietz & Den Hartog, 2006; Larzelere & Huston, 1980; Whitener *et al.*, 1998; Tan & Tan 2000). Poon (2013) påvisar även att välvilja är en källa till tillit gällande tillitsrelationen uppströms från underordnad till överordnad. Mayer & Gavin (2005) framlägger bevis vilket visar på att ledning på olika nivåer erhåller tillit från underordnade genom välvilja.

Oxford English Dictionary (2021) definierar välvilja som benägenheten att gör gott, ett begär att lyfta fram glädje genom andras godhet, generositet och välgörande känslor. Whitener *et al.* (1998) påvisar att underordnade vinner sina överordnades tillit genom att dessa visar omsorg och därmed välvilja. Vidare menar de på att välvilja handlar om att visa omsorg för andras bästa vilket är en del av ett trovärdigt beteende vilket omfattar tre aktioner. Att visa hänsyn och sensitivitet för de anställdas behov och intressen, att agera på ett sätt som skyddar de anställdas intresse och inte utnyttja de anställda till vinning för egenintresse. Detta leder till att underordnade uppfattar sina överordnade som lojala och välvilliga vilket leder till interpersonell tillit.

Poon *et al.* (2006) påpekar att välvilja omfattar den förtroendes uppfattning om förvaltaren av tillitens intentioner att främja relationen. Om de anställda tror att deras överordnade ser till deras intressen och bryr sig om deras välmående kommer de vara villiga att känna tillit till sin chef. Poon (2013) påvisar även att formella drag i ledaren kan gestalta sig gällande integritet och förmåga, men utan välvilja kommer de anställda inte göra sig själva sårbara i förhållande till deras överordnade. Chefens välvilja måste yttra sig för att tilliten i relationen ska erhållas. Dietz & Den Hartog (2006) definierar välvilja som ett interpersonellt fenomen vilket består av godartade motiv, en personlig godhet och ett genuint intresse för en annans parts omsorg. Larzelere & Huston (1980) menar på att tillit existerar i den utsträckning en person tror på en annan persons välvilja. Eftersom tillit delvis består av välvilja innebär detta att intentionen av välviljan påverkar en annan person att känna tillit.

Mayer *et al.* (1995) påvisar att välvilja omfattar förvaltaren av tillitens vilja att göra gott för den förtroende, bortsett från sitt egocentriska motiv. Poon (2013) refererar även till McAllister (1995) som påvisar att välvilja är en affektiv indikator på trovärdighet vilken bidrar till affektbaserad tillit

Tzafrir & Dolan (2004) framför att relationen mellan välvilja och tillit innefattar den ena partens övertygande positiva förväntningar om en genuin medmänsklighet till en annan part och att vara genuint intresserad av en annan part.

H₆: Generation Z anser att faktorn välvilja är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

2.10 Relationen mellan interpersonell tillit och överordnades förmåga

Mayer *et al.* (1995) påvisar att förmåga är en av många nyckelkomponenter för att en person ska känna tillit till förvaltaren av tillit. Författarna hänvisar vidare till flertalet studier vilka styrker relationen mellan förmåga och interpersonell tillit i olika situationer (Tan & Tan 2000; Sitkin & Roth, 1993; Cook & Wall, 1980; Jones *et al.*, 1975; Good, 1988; Deutsch, 1960).

Vidare visar även Poon (2013) att förmåga är en källa till tillit gällande tillitsrelationen uppströms från underordnad till överordnad. Mayer & Gavin (2005) framlägger bevis vilket visar på att ledning på olika nivåer erhåller tillit från underordnade genom förmåga. Oxford English Dictionary (2021) definierar tillit i första hand som en orubblig pålitlighet i någon annans förmåga. Vidare definieras förmåga som en persons beskaffenhet vilket möjliggör en aktion.

Poon (2013) klassificerar även förmåga under en kognitiv indikator på trovärdighet och dess bidragande faktor till kognitionsbaserad tillit. Förmåga ses även av efterföljarna av en ledare som en grundförutsättning vilka de förväntar sig att deras ledare utövar inom ramarna för vederbörandes formella roll. Jones *et al.* (1975) framlägger bevis för att övertygelse och tillit till en ledare reflekteras delvis av ledarens förmåga att utföra sin uppgift, och tron på vederbörandes tekniska och kunskapsmässiga expertis. Sitking & Roth (1993) pekar på att tillit inom organisationer vilar på grunden av förväntningarna om en anställds förmåga att fullända arbetsuppgifter på ett tillförlitligt vis. Cook & Wall (1980) påvisar vidare att interpersonell tillit på arbetsplatser erhålls genom bland annat övertygelsen av förmågan hos en annan.

Mayer *et al.* (1995) påvisar att en förmåga är en sammansättning av färdigheter, kompetenser och karaktärsdrag vilket möjliggör en part att skapa inflytande inom en viss domän. Området av förmågan är specifik för förvaltaren av tilliten, det vill säga vederbörande kan erhålla tillit genom sin uppgiftsorienterade spetskompetens inom IT. Motsatsvis saknar vederbörande exempelvis kompetens inom interpersonell kommunikation, innebär detta att denne därmed saknar tillit baserat på sin förmåga inom denna domän. Mayer *et al.* (1995) menar även på att förmåga markerar den uppgifts- och situationsspecifika dimensionen av hur tillit skapas.

H7: Generation Z anser att faktorn överordnades förmåga är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

3. Metod

I följande avsnitt behandlas en redogörelse för relevanta åtagande avseende kvantitativ metod. Den inledande delen behandlar studiens karaktär, vilket sedermera övergår i metodiska drag gällande genomförandet av studien och slutligen behandlas studiens kvalitet och etiska ställningstaganden.

3.1 Studiens design

Utifrån den kunskap som författarna besitter kring problemområdet kommer denna studie utgå ifrån en deskriptiv ansats. Den deskriptiva undersökningen innebär att det redan finns en viss mängd kunskap inom området som undersöks (Patel & Davidson, 2011). Författarna har en viss förkunskap kring området för interpersonell tillit och Generation Z i form av tidigare litteratur och uppfyller därmed kravet för en deskriptiv ansats. Det kommer dock även förekomma ett mindre utforskande inslag i form av en explorativ ansats.

Författarna formulerade i denna studie arbetshypoteser kring vilka faktorer inom området för interpersonell tillit som Generation Z är viktiga på en genomsnittlig nivå för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Samt en nollhypotes vilken tolkas motsatsvis i relation till varje enskild arbetshypotes. Därmed genomfördes en enkätundersökning som var avsedd att besvaras utav ett urval tillhörande Generation Z. Detta för att kunna tillämpa hypotesprövning vilket ligger i linje med Jaggia & Kelly (2016) och kunna dra en allmängiltig och generell slutsats för vad Generation Z anser är viktigt för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Därmed var det lämpligt med en kvantitativ ansats på studien. David & Sutton (2016) skriver att två av de främsta egenskaperna som kvantitativa undersökningar bidrar med är mätbarhet och jämförbarhet. Genom att utforma vår enkät på ett kvantitativt sätt kunde mätbarhet uppnås i frågeställningen kring vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Detta möjliggör i sin tur jämförbara resultat att kunna analysera. För den kvantitativa ansatsen gäller att undersökningen avspeglar empiriska fenomen på ett objektivt sätt genom att genomförda observationer är oberoende av undersökningens teoretiska utgångspunkter. För denna ansats gäller även att det från teoretiska referensramar härleds hypoteser som kommer att prövas empiriskt (Lind, 2020). Användandet av den kvantitativa ansatsen är därmed högst relevant när data som analyseras omfattar statistiska bearbetnings och analysmetoder samt mätningar, så kallad ”hård data” (Patel & Davidson, 2011). Genom att analysera den insamlade datan statistiskt kan författarna därmed fastställa samband mellan vilka faktorer som Generation Z anser är viktiga för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade och därmed förkasta eller inte förkasta nollhypotesen som undersöks.

3.2 Forskningsansats

Studien applicerar ett deduktivt tillvägagångssätt för att uppnå en högre grad av objektivitet. Författarna söker efter att formulera arbetshypoteser och en nollhypotes kring vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Dessa hypoteser kommer att testas mot verkligheten genom observation i form av en enkätundersökning avsedd för ett urval tillhörande Generation Z. Hypoteserna har sin grund i tidigare forskning som presenterats inom området interpersonell tillit. Därmed ses interpersonell tillit som författarnas referensram och den teori som ligger till grund för hypotesformuleringen. Detta innebär att författarna utgår från premisser som tidigare forskning konstaterat varit sanna.

Genom att använda databaser som Google scholar och Göteborgs universitetsbibliotek kunde författarna fördjupa sig i relevanta litteratursökningar inom området, detta för att skapa en förståelse för ämnet som undersöks samt den underliggande teorin. Sökningar genomfördes på engelska för att få en bredare träffsäkerhet. Detta för att definiera ett möjligt forskningsgap och därmed kunna undersöka om det finns något inom området för Generation Z som inte har behandlats i tidigare forskning.

Sökord: Interpersonal trust, Trust, Interpersonal trust in organizations, Trust in organizations Generation Z, Gen Z, Communication, Feedback, Empowerment, Participation in decisionmaking, Integrity, Why is benevolence important for trust, Trust in superiors and subordinates, Ability and trust, Creativity and trust, Innovation and trust.

3.3 Forskningsprocess

Genom det deduktiva tillvägagångssättet som studien tillämpar finns det en möjlighet att skapa hypoteser som studien avser att besvara. I ett första skede skapades en förståelse för ämnet interpersonell tillit där relevant litteratur undersöktes. Utifrån den befintliga forskningen och kunskapen inom ämnet framkom därmed interpersonell tillit som författarnas referensram. Genom att analysera interpersonell tillit som en referensram lyckades författarna urskilja det som av författarna ansåg vara kärnan av interpersonell tillit. I denna studies fall innebär det faktorer som tidigare forskning tagit fram som bidragande till en ökad interpersonell tillit och innefattar faktorer som kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003; Nyhan, 2000; Perry, 2004).

De olika faktorerna kunde i ett nästa skede mer djupgående analyseras via litteratur och tidigare forskning. Detta gav en grund till hur betydelsefulla författarna tror att dessa faktorer är för Generation Z. På detta vis kunde en noll hypotes och arbetshypoteser för samtliga faktorer inverkan på vad Generation Z anser är viktigt på en genomsnittlig nivå för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade formuleras.

För att kunna testa dessa hypoteser mot verkligheten genom observation genomfördes därmed i det sista steget av forskningsprocessen en enkätundersökning avsedd för ett urval tillhörande Generation Z. För att kunna fånga de faktorer som författarna avsåg att undersöka genomförs en operationalisering av faktorerna där respektive faktor kommer innefatta två till fyra frågor som respondenterna kommer besvara. Respondenterna ges möjlighet att svara utifrån en likertskala som ger författarna möjlighet att kunna analysera den insamlade empirin statistiskt.

3.4 Urval och avgränsning

Studiens urval grundar sig på ett strategiskt urval som går under kategorin målstyrt urval. Urvalet av personer har sin grund i vilka som berörs av det som studien har till syfte att undersöka (Brynman & Bell, 2011). I detta fall innebär det att populationen som författarna vill undersöka, avser Generation Z. Detta kan då kopplas an till studiens syfte och frågeställning som innefattar vad som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.

Av elementära skäl och med hänsyn till Generation Z breda tidsspann och avseende den yngre delen av spannets avsaknad av arbetslivserfarenhet har författarna valt att avgränsa studiens urval. Avgränsningen innebar att ett stickprov togs av Generation Z. Det begränsade urvalet av populationen som därmed ingår i undersökningen hänförs till studenter på Göteborgs universitet i Göteborg, Sverige. Samt andra respondenter utgörande av ett bekvämlighetsurval tillhörande Generation Z. Då dessa företrädesvis antas ha mest arbetslivserfarenhet och står närmast arbetsmarknaden. Det är mest sannolikt att dessa haft möjligheten att interagera med en chef och kunna bidra till ett sakligt empiriskt underlag. Göteborgs universitet valdes då författarna är studenter vid universitetet och har möjlighet att nå ut med enkäten till studenterna på ett effektivt sätt. Detta som ett led av den tidsbrist som studien innebär.

3.5 Enkätstudie

3.5.1 Framställning av hypoteser

Utifrån att ha studerat teorin har författarna kommit fram till en rad kvalificerade hypoteser som ligger till grund för enkätfrågornas utformning. Eliasson (2006) anser att hypotesprövning är ett ändamålsenligt vis att testa på vilket sätt två faktorer är relaterade till varandra. Eftersom förevarande studie handlar om att besvara vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade har en nollhypotes (H_0) och sju arbetshypoteser formulerats för respektive faktor (H_1 - H_7) och regressionsanalys.

Nollhypotesen enligt Eliasson (2006) påstår att det inte föreligger något samband mellan den beroende och de oberoende variablerna och vederbörande menar även på att arbetshypotesen påvisar att det finns ett samband. Av denna anledning framställdes en nollhypotes och sju arbetshypoteser för respektive faktor, på detta vis har författarna kunnat tillämpa hypotesprövning och motbevisa nollhypotesen. Eliasson (2006) menar vidare att en förutsättning för att kunna skapa hypoteser av detta slag krävs att teorin tidigare har påvisat ett samband om hur den beroende och de oberoende variablerna förhåller sig till varandra, vilket i sin tur möjliggjorde formuleringen av arbetshypoteser och nollhypotesen. Det faktum att Generation Z inte varit en del av ett explicit urval i tidigare forskning implicerade att de skapades utrymme för att formulera nollhypotesen vilken ställs mot arbetshypoteserna (Eliasson, 2006). Respektive arbetshypotes grundar sig i att tidigare forskning kring de olika faktorerna kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga har betydelse för att skapa interpersonell tillit (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003; Nyhan, 2000; Perry, 2004). Sett till att dessa faktorer enligt tidigare forskning visat ett betydande samband för graden av interpersonell tillit så antar författarna att så även gäller för Generation Z och därmed har för avsikt att motbevisa nollhypotesen och bekräfta arbetshypoteserna.

Hypoteserna har prövats gentemot insamlad data från enkäten som respondenterna har besvarat (Bell *et al.*, 2019). Författarna har formulerat samtliga arbetshypoteser enligt följande: Generation Z anser att varje enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade (se rubrik 1.5, 2.4-2.10). Vilket därmed skapade en grund för att motbevisa nollhypotesen (Jaggia & Kelly, 2016). Vilken formulerades enligt följande: Generation Z anser att ingen enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade (se rubrik 1.5).

3.5.2 Konceptualisering och operationalisering

I utformandet av den enkät som låg till huvudsaklig grund för uppsatsen, utformades frågor utifrån befintlig teori inom området för interpersonell tillit samt framtagna hypoteser. Frågorna vilka var en del av enkäten utformades utifrån den teori som fanns kring faktorer som enligt tidigare forskning bevisligen har haft en påverkan på interpersonell tillit. Från teorin kunde författarna i det första steget konceptualisera faktorer som tidigare forskning tagit fram som bidragande faktorer till ökad interpersonell tillit i förhållandet mellan underordnad och överordnad. Detta resulterade i de teoretiska definitionerna enligt Eliasson (2006) avseende faktorerna kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga. Konceptualiseringen genomfördes för att kunna konkretisera vad författarna menar med de olika faktorerna utifrån teorin (SCB, 2016).

Vidare vid operationaliseringen av faktorernas situationsspecifika innebörd, hade författarna ständigt teorins utgångspunkt, frågeställningen samt syfte i åtanke men i synnerhet respondentens uppfattning om faktorerna för att minska tolkningsmöjligheterna och koncentrera nyckelordens innebörd för att fånga det författarna vill mäta i enkätens frågor (Eliasson, 2006).

Detta resulterade i de operationella definitionerna av faktorerna enligt Eliasson (2006), vilka påvisar hur vi kommer att mäta de olika mångtydiga faktorerna genom frågor i enkäten och hur vi kommer att fånga det vi vill mäta genom att respondenten uppfattar de centrala nyckelorden korrekt i de olika frågorna (Eliasson, 2006). Genom att bryta ut och definiera de olika faktorerna ovan blev mätningen indirekt (SCB, 2016), dels genom de teoretiska definitioner och nyckelord vilka ansågs lämpliga att använda i enkäten. Men även genom de operationella definitionerna och därmed nyckelorden vilka är justerade till ett mer vardagligt språk för att respondenten skulle uppfatta frågan på ett korrekt vis. Därmed kom fackspråkliga termer att översättas till ett mer vardagligt språk i enkäten. Men även mångfacetterade ord kom att preciseras för att fånga det författarna avsåg att mäta i grund från teorin. Men på ett mer begripligt språk för en förstagångsläsare av enkäten.

Nyckelorden i konceptualiseringen och operationaliseringen bidrog till vad som skulle mätas och hur detta blev mätbart genom de presenterade enkätfrågorna. På detta sätt gav respondenternas svar en möjlighet för författarna att kunna analysera och dra slutsatser kring respektive hypotes. Författarna strävade även i så stor utsträckning som möjligt att bibehålla de förklaringar av faktorerna vilka stämmer överens med det teoretiska ramverket men vissa förklaringar fick operationaliseras och tydliggöras för att respondenten skulle uppfatta frågan på rätt vis (Eliasson, 2006), detta konstaterades bland annat genom pilotstudien.

Följande förtydligande har gjorts av författarna för att precisera frågornas karaktär (se tabell 2 & bilaga 1):

Fråga 5: Nyckelordet avseende faktorn transparent och öppen kommunikation har översatts till ärlig.

Fråga 6: Nyckelordet avseende faktorn kommunikation av kritisk information har översatts till hemlig information.

Fråga 9: Nyckelordet avseende faktorn integritet, motsträvighet i motgång, har översatts till chefens vilja att kämpa i motgång.

Fråga 10: Nyckelordet avseende faktorn integritet, ord och aktion är kongruent, har översatts till vad chefen säger ligger i linje med hur hen agerar.

Fråga 11: Nyckelordet avseende faktorn integritet, moral, har översatts till att följa regler och principer.

Fråga 15: Nyckelordet avseende faktorn feedback på arbetsprestationer, tydlig har översatts till ärlig positiv och negativ feedback.

Fråga 16: Nyckelordet avseende faktorn feedback på arbetsprestationer, direkt har översatts till snabb feedback.

Fråga 17: Nyckelordet avseende faktorn empowerment, självbestämmande, har översatts till att uppmana dig att bestämma över.

Fråga 20: Nyckelordet avseende faktorn välvilja, godartade motiv, har tydliggjorts genom att ha bra intentioner gällande behov och intresse.

3.5.3 Definitioner av faktorer för enkätfrågorna

I tabell 2 nedan har författarna valt att definiera faktorerna i sitt situationsspecifika fall avseende interpersonell tillit mellan underordnade och överordnade för att konkretisera vad de mångtydiga faktorerna innebär mer specifikt. Dessa definitioner ligger till grund för utformningen av enkäten och är en del av den operationalisering som legat till grund för enkäten. För respektive faktor framgår dess definition, nyckelord, vilka frågor som behandlar faktorerna i enkäten samt vilka tidigare författare som legat till grund för utformningen av nyckelord och faktorernas definition i vår studie.

Faktor	Nyckelord	Fråga	Källor
Kommunikation	Ärlig kommunikation, Hemlig information, Personlig/privat kommunikation	5, 6 och 7	Gilbert & Tang, (1998); Whitener <i>et al.</i> (1998)

Definition: Kommunikation definieras enligt Gilbert & Tang (1998) som transparent, konfidentiell och kritisk information samt personlig/privat.

Integritet	Ärlighet, Vilja att kämpa i motgång, Ord ligger i linje med aktion, Följa regler och principer	8, 9, 10 och 11	Butler & Cantrell (1984); Butler (1991); Dietz & Den Hartog (2006); Palanski & Yammarino (2007); Mayer <i>et al.</i> (1995)
-------------------	--	-----------------	---

Definition: Integritet skapas inom organisationer genom ärlighet, moral, att leva som man lär, kontinuitet gällande ord och aktioner samt motsträvighet i motgång.

Deltagande i beslutsfattande	Påverka beslutsfattande, Kontroll att fatta beslut	12 och 13	Witt & Hellman (1992); Nyhan (2000)
-------------------------------------	--	-----------	-------------------------------------

Definition: Deltagande handlar om två aspekter, val, att ha kontroll över utfallet i beslutsfattandet och röst, de anställdas intresse och möjlighet att få sin röst hörd och kunna påverka information, problem, lösningar i ett beslutsfattande.

Feedback på arbetsprestationer	Feedback på arbetsprestationer, Ärlig (positiv och negativ) feedback, Snabb feedback	14, 15 och 16	Robbins & Coulter, (2005); Nyhan (2000)
---------------------------------------	--	---------------	---

Definition: Feedback definieras utifrån vilken grad individen, den anställda, får tydlig och direkt information om dennes handlingar utifrån arbetsaktiviteter.

Empowerment	Stötta, Tro på kompetens, Uppmana dig att bestämma	17, 18 och 19	Tzafrir <i>et al.</i> (2004)
--------------------	--	---------------	------------------------------

Definition: Självbestämmande avser en frihetskänsla för individen att utöva ett självbestämmande gällande arbetet. Kompetens handlar om att se de anställdas kompetenser och överordnades förmåga att lyfta fram dessa. Stötta i form av att engagera, motivera och coacha de anställda.

Välvilja	Ha bra intentioner gällande behov och intresse, Visa omsorg, Värna om andras intresse	20, 21 och 22	Dietz & Den Hartog (2006); Whitener <i>et al.</i> (1998); Poon <i>et al.</i> (2006)
-----------------	---	---------------	---

Definition: Välvilja innebär att handla med godartade motiv, visa omsorg och värna om andras intressen.

Överordnades förmåga	Förmåga att utföra arbetsuppgifter, Kunskap	23 och 24	Jones <i>et al.</i> (1975); Mayer <i>et al.</i> (1995); Sitking & Roth (1993)
-----------------------------	---	-----------	---

Definition: Förmåga är den överordnades beskaffenhet gällande vederbörandes kunskap och förmåga att utföra arbetsuppgifter.

Tabell 2: Definitioner av faktorer

3.5.4 Enkätens form

Enkäten genomfördes via Google Forms då författarna ansåg att den bidrog till en mer luftig och tydligare enkät. Detta bidrog till att första intrycket för respondenterna blev mer positivt. Respondenterna tänkte att detta kan gå snabbt vilket är viktigt för att respondenterna skulle orka lägga ned sin tid på att svara på enkäten (SCB, 2016). Dessutom valdes designen av enkäten genom en horisontell struktur (se bilaga 1). Detta ökar trovärdigheten för att få en hög kvalitet på svaren eftersom respondenten upplevde att de är lättare att ta sig igenom enkäten (SCB, 2016). Författarna valde även att i början av enkäten att förtydliga samtliga frågor genom en instruktion som lød: "Samtliga frågor nedan avser tillitsrelationen mellan dig som anställd och din chef". Detta för att utesluta denna text från varje fråga och på så vis utföra kortare frågor som ger intryck av att enkäten blir mer överkomlig (Bell *et al.*, 2019). Författarna valde vidare att inkludera två utskrivna svarsalternativ per fråga i enkäten för att korta ner varje fråga och förbättra designen och underlätta för respondentens genomförande av enkäten (SCB, 2016; Bell *et al.*, 2019) och valde istället att förtydliga i början av enkäten genom en vertikal beskrivning av vilka kvalitativa svarsalternativ som kan härledas till varje siffra ett till fem.

Enkätens utformning bestod av en majoritet stängda frågor som var standardiserad gällande svarsalternativ samt en avslutande öppen fråga (Bell *et al.*, 2019). För att säkerställa att respondenterna tillhör Generation Z samt innehar arbetslivserfarenhet inkluderas två frågor i början av enkäten vilka påvisar att respondenten instämmer till att omfattas av populationens kriterier vi avser mäta. Den avslutande öppna frågan presenteras för att få tillgång till bättre förståelse för vilka faktorer som Generation Z värderar högst ifråga om tillit till sin chef. Men i synnerhet för att säkerställa om det fanns andra unika faktorer vilka Generation Z anser leder till tillit till sin överordnade som enkätens utformning inte fångade genom de standardiserade frågorna. Vilket i sin tur leder till att få en djupare analys av det problemområde som författarna avsåg att undersöka.

För att öka svarsfrekvensen vilket ligger i linje med SCB (2016) tillämpades en slumpmässig utlottning om 100 kr vardera till två vinnare. Informationen inkluderades i slutet av enkäten.

3.5.5 Enkätens tillvägagångssätt

För att kunna få en uppfattning kring enkätens svårighetsgrad och hur frågorna tolkas besvarades enkäten i ett första steg av tre personer tillhörande Generation Z genom en pilotstudie. Detta gav författarna en indikation på uppfattningen om svårighetsgraden att förstå vad författarna menade med frågorna och erhöll därigenom feedback om eventuella korrigeringar av enkätens innehåll och struktur. På så vis kom vissa frågor att justeras vid operationaliseringen för att på så sätt kunna skapa en mer lättbegriplig enkät som respondenterna sedan kunde ta del av. Vilka personer som fick tycka till angående enkätens utformning och svårighetsgrad grundar sig på ett bekvämlighetsurval, detta för att säkerställa att de tre personerna tillhör den population som studien avser att undersöka och för att säkerställa att de inte deltar i studien när väl den färdiga enkäten framställs (Bell *et al.*, 2019; Eliasson, 2006). Målet är att identifiera eventuella förbättringsområden för att kanske komplettera med tankar och idéer som uppstår under pilotundersökningar (SCB, 2016).

I det andra steget av undersökningen kommer studenter på Göteborgs universitet att få ta del av enkäten. Distributionen av länken skedde genom mailutskick till studenter på Göteborgs universitet. I mailet beskrevs studiens syfte kortfattat och innefattade även en extern länk där

respondenterna kunde fylla i enkäten online och skicka in sina svar. För att öka svarsfrekvensen ytterligare väljer författarna även att distribuera länken via sociala kanaler (facebook) till andra respondenter utgörande av det bekvämlighetsurval som gjordes.

Utlottningen kommer att ske genom att respondenten ges möjlighet att skicka ett mail till författarna, vars mailadresser finns tillgängliga i slutet av enkäten. Genom att skicka en hälsning per mail till författarna kommer respondenten vara med i utlottningen.

3.6 Data

Enkäten besvarades av 170 respondenter. Författarna valde att studera de 170 insamlade datapunkterna i Excel för att förbereda materialet inför regressionerna. I detta steg sorterades 21 respondenter bort från urvalet på grund av att de inte uppfyllde kravet gällande Generation Z ålder. Av de resterande 149 föll ytterligare en respondent bort på grund av ofullständigt svar och en respondent föll bort på grund av utebliven arbetslivserfarenhet. Detta resulterade i 147 respondenter vilket kan ställas i relation till Pallant (2007) som påvisar att en tillämplig formel avseende antal respondenter vid regressionsanalys förefaller att vara $N > 50 + 8m$, varigenom m står för antalet oberoende variabler. Således implicerar detta medelst våra 7 oberoende variabler att ett riktmärke för antal respondenter bör överstiga 106 vilket denna studie gör.

3.7 Analys av datan

En regressionsanalys valdes att genomföras eftersom Pallant (2007) menar på att parametriskt statistisk metod är mer genomslagskraftigt än en icke parametrisk statistisk metod. För att möjliggöra regressionsmodellen beskriver Pallant (2007) bland annat att studera den insamlade data och rensa bort eventuella fel som ett viktigt steg innan inmatningen av data sker i SPSS Statistics. I Excel sorterades överflödiga information bort, bland annat genom att korta ned respektive frågor till nyckelord som gjorde att författarna visste vilken fråga det handlade om. Detta för att underlätta tillvägagångssättet i programmet genom att ge variablerna kortare benämningar.

Enligt Bell *et al.* (2019) är en likertskala som i denna studies fall innebär en femgradig svarsskala i enkäten ett exempel på ordinala variabler. För att genomföra en regression menar Pallant (2007) att det krävs intervallvariabler med avsikt på den beroende variabeln samt de oberoende variablerna. Därav konverterades samtliga variabler till intervallvariabler genom att skapa medelvärden utifrån befintlig data (Boone & Boone, 2012). Boone & Boone (2012) skiljer även på likert-type data och likert-scale data och med hjälp av medelvärdesuträkningen skapades det förutsättningar att tillämpa likert-scale data, vilket i sin tur möjliggjorde regressionsanalys där bland annat relevanta mått som Pearson's r , R^2 , ANOVA och unstandardized beta kunde studeras. Medelvärdet för de sju oberoende variablerna skapades utifrån att beräkna ett medelvärde från varje respondents svar per fråga hänförlig till respektive oberoende variabel. Medelvärdet för den beroende tillitsvariabeln beräknades å andra sidan baserat på varje enskild individs totala genomsnitt på samtliga besvarade frågor. På detta sätt togs således den beroende y variabeln och de oberoende x variablerna fram för att kunna göra de sju regressionerna.

För att kunna genomföra en regression av data skriver Pallant (2007) vidare kring flera antaganden som ska uppfyllas för att kunna genomföra en robust regressionsanalys. Det första

antagandet gör gällande bedömningen av normal fördelning av den beroende variabeln. För att adressera detta antagande studerade författarna bland annat Shapiro-Wilks test och Kolmogorov-Smirnov test för normalitet av den beroende variabeln avseende interpersonell tillit. För att normalitet ska råda krävs ett icke signifikant resultat överstigande värdet 0.05 (Pallant, 2007). Generellt så anses Shapiro-Wilks test vara mer robust än Kolmogorov-Smirnov test då detta test lämpar sig bättre för mindre dataset. Tabellen visar på en överträdelse av antagandet om normalitet eftersom värdet för Shapiro-Wilks test endast uppgick till 0,020 och för Kolmogorov-Smirnov endast uppgick till 0.049. Båda testen är däremot känsliga för provstoleken och eftersom denna studies data är relativt litet så får författarna en tydligare bild av en möjlig normalfördelning när tillitsvariabeln undersöks i ett histogram. Detta gav trots allt en skälig normalfördelning av datapunkterna med en positiv skevhet (Pallant, 2007). För att bekräfta det första antagandet studerades även normal Q-Q plots varpå en skälig rak linje påvisades för den beroende tillitsvariabeln vilket är ett resultat för en normalfördelning (Pallant, 2007). Detrended normal Q-Q plots studerades också, perfekt normalfördelning råder om datapunkterna följer linjen. Tabellen visar på att de flesta datapunkterna befinner sig kring 0 och det föreligger inga direkta klusterbildningar vilket visar på en normalfördelad data. Dock visar tabellen på en del extremvärden vilket är en svaghet (Pallant, 2007). Pallant (2007) menar vidare på att de flesta skalor och mått inom samhällsvetenskapen antingen utgörs av en positiv eller negativ skevhet. Detta innebär nödvändigtvis inte att det föreligger ett problem med skalan utan snarare en reflektion över den underliggande konstruktionen av fenomenets natur. Pallant (2007) påvisar även att regression inte är tillämplig för ett lite urval och en väldigt skev normalfördelning. Avseende det befintliga urvalet överstiger $147 > 106$ markant och normalfördelningen är av att döma genom de visuella histogrammet inte oskäligt skev.

Det andra antagandet gör gällande att respektive regression ska visa ett linjärt samband mellan den oberoende variabeln och den beroende variabeln (Pallant, 2007). När normalfördelningen konstaterades valde författarna att genomföra sju linjära regressioner där varje enskild oberoende variabel ställs i relation till den beroende variabeln för att reda ut huruvida det råder ett signifikant positiv eller negativ linjärt samband mellan variablerna eller inget alls, det vill säga 0 eller ett värde mellan 1 och -1. För att studera detta användes Pearson's r eftersom Bell *et al.* (2019) hävdar att detta är ett ändamålsenligt mått på korrelation mellan två intervallvariabler i en bivariat analysmetod. I samband med respektive regression framkom även en Normal P-P plot som innefattade standardiserade residualer. Varpå denna visade att datapunkterna för respektive oberoende variabel låg tätt intill och följde den positivt räta linjen. Detta indikerar även på en normalfördelning. Även i detta fall bekräftades en normalfördelning för samtliga variabler.

När respektive regression genomfördes framkom även graden av homogenitet. Det tredje antagandet gällande regression handlar således om homoskedasticitet (Pallant, 2007). Detta visar sig i ett punktdiagram (scatterplot) där y-axeln visade regressionens standardiserade residualer och där x-axeln visade regressionens predicerade standardiserade residualer, (standardized predicted residuals). För att homoskedasticitet ska gälla ska datapunkterna visa en form av en rektangel och inte vara utanför 3,3 eller -3.3. Finns det bara några enstaka extremvärden behövs det inte genomföras några åtgärder (Pallant, 2007). Då författarna hade några enstaka extremvärden i den insamlade empirin valdes det trots allt att genomföra ytterligare ett test för att bekräfta homoskedasticitet. Återigen analyserades ett punktdiagram (scatterplot) där y-axeln visade den beroende variabeln tillit och där x-axeln visade de standardiserade residualerna från respektive oberoende variabel. Följde datapunkterna en positiv lutande linje uppstod homogenitet vilket samtliga regressioner uppfyllde. I samband

med framtagandet av detta test ges även möjlighet för författarna att undersöka det fjärde antagandet som handlar om oberoende av datan (Pallant, 2007). Detta undersöks genom Durbin-Watson värdet som ger en indikation på hur korrelerade variablerna i respektive regression är. Durbin-Watson skalan går från 0-4 och ju närmare värdet är 2, desto mer oberoende och robustare analysmöjligheter för regressionen. Samtliga faktorer visade ett Durbin-Watson värde i intervallet mellan 1,62 – 1,99.

Pallant (2007) framhäver även att regressionsmodeller omfattas av en känslighet för extremvärden, därav övervägdes valet att exkludera dessa från modellen för att skapa en valid regression. Dock förkastades alternativet eftersom författarna fann en sämre normalfördelning med avsikt på den beroende variabeln samt med hänvisning till det etiska ställningstagandet om att inte manipulera data för att upprätthålla en god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017).

När samtliga antaganden uppfylls blev det därmed möjligt att genomföra respektive regression. Relevanta mått att undersöka innefattar Pearson's r , R^2 , unstandardize beta samt F-värdet. Pearson's r indikerar styrkan av det linjära sambandet mellan den oberoende variabeln och den beroende tillitsvariabeln, där värdet antas mellan 1 och -1 vilket innebär att ju närmare 1 desto starkare positivt samband råder och vice versa. R^2 indikerar på hur stor del av den totala variationen i den beroende tillitsvariabeln som kan förklaras av den oberoende variabeln. För att kunna förkasta eller inte förkasta den formulerade nollhypotesen analyserades betavärdet och dess signifikansnivå för respektive regressionsanalys. Ett betavärde med signifikansnivå under 0,10 tyder på att författarna förkastar nollhypotesen. Vidare visar Anova tabellen genom F-värdet och dess signifikansnivå ett bevis på huruvida modellen som helhet är signifikant för att predicera interpersonell tillit.

Eftersom tidigare forskning inte har påvisat något avseende Generation Z samband till interpersonell tillit. Avsåg författarna av förevarande studie att motbevisa den stipulerade nollhypotesen med hjälp av de förväntade arbetshypoteserna. För att motbevisa nollhypotesen anser Jaggia & Kelly (2016) att nollhypotesen förkastas utom den kritiska zonen i konfidensintervallet på normalfördelningen. Vilket innebär att p-värdet tillämpas som tillvägagångssätt för att stämna av ifall p-värdet understiger signifikansnivån α (α), i annat fall kan författarna inte förkasta nollhypotesen. Eliasson (2006) menar slutligen på att med avsikt på hypotesprövning krävs att en signifikansnivå för testet fastslås. Därmed genomfördes testet på en signifikansnivå där α (α) är lika med 0,001.

Utöver ovanstående parametrar beräknades även ett medelvärde på respektive kön och oberoende variabel. Detta resultat är dock inte hänförligt till att besvara frågeställningen och syftet. Utan fungerar som ett tillägg vilket är hänförligt till den beskrivande statistik som empirin frambringade.

3.8 Studiens kvalitet

3.8.1 Validitet

Utifrån enkätens genomförande och urvalets prestation kan författarna på goda grunder anta att respondenterna utefter bästa individuella förmåga svara på ett ärligt och korrekt vis.

För att öka validiteten ställdes åtminstone två frågor per variabel avseende kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga. För att dessa skulle mätas flera gånger för att ge en robust mätning vilket ger en anvisning om svaren avseende en viss variabel pekar i samma riktning

(Eliasson, 2006). För att öka validiteten och fånga det författarna har för avsikt att mäta, har operationalisering av fackmässiga termer valts att översättas till ett mer vardagligt språk i enkäten men även mångfacetterade ord har valts att preciseras (Eliasson, 2006). Exempelvis har moral preciserats genom "att följa regler och principer", transparent har valts att översättas till "ärlig" och kritisk information har valts att översättas till "hemlig information" (se 3.5.2). För att ytterligare öka validiteten valde författarna att inkludera en avslutande öppen fråga i enkäten. Detta för att inte missa andra eventuella faktorer som respondenterna upplever är viktiga för att känna interpersonella tillit i relation till sin överordnade och för att se vilka faktorer de rangordnade som viktigast för att kunna jämföra med resultatet av regressionsanalyserna.

För att öka validiteten har författarna även vänt sig till tre individer från Generation Z vilka ingick i en pilotstudie för att säkerställa enkätens lättbegriplighet för att fånga det författarna avsåg att mäta (Bell *et al.*, 2019; Eliasson, 2006).

3.8.2 Face validity

Bell *et al.* (2019) delar upp validitet under olika typologier, face validity är en av de vanligaste begreppen vilken åsyftar att studien de facto mäter och avspeglar de efterfrågade konceptet därav ansiktsmetaforen. Genom att beakta Generation Z ringa intåg på den befintliga arbetsmarknaden och dess bristande erfarenhet av organisationer och arbetslivserfarenhet på företag på en högre intellektuell nivå är det högst relevant att lyfta fram risken för validitetsproblem.

Validitetsproblemet i fråga handlar om meningen att det empiriska underlaget visar snarare på vad urvalsgruppen tror leder till att tillit skapas mellan underordnade och överordnade och inte vad de tycker. För att adressera detta problem, valde författarna att inkludera en fråga i enkätundersökningen vilken sorterar bort respondenter vilka saknar arbetslivserfarenhet. Vidare finns det fortfarande en svaghet i metodens genomförande då de inte explicit framgår om respondenterna per se har haft möjlighet att skapa en tillitsrelation till sin överordnade. Vilket ger en indikation på att de som fångas är vad det tror leder till att känna tillit snarare än vad de tycker och har upplevt genom arbetslivserfarenhet. Respondenternas svar utgör därmed ett föremål för ett underminerande av trovärdigheten. Detta eftersom de inte kan återge en korrekt bild av vad de tycker leder till att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Således är detta ett validitetsproblem i förhållande till frågeställningen (Lind, 2020).

Det finns även inslag i urvalet av populationen vilket kan underminera trovärdigheten i studien. Eftersom författarna valt att vända sig till massutskick till Göteborgs universitet kan vi inte till hundra procents säkerhet säkerställa att de respondenter vilka besvarar enkäten de facto är födda senare än 1995. För att råda bot på denna risk har författarna inkluderat en fråga i enkäten vilken påvisar att respondenten instämmer till att omfattas av populationens kriterier som författarna avsedde att mäta.

Adressaten bör vara medveten om att resultatet för studien inte bör ses som representativt för hela tidsspännat avseende Generation Z. Att fånga de författarna vill mäta för en hel generation är inte genomförbart för denna studies omfattning. Vilket kan kopplas till relevansen av att inkrementella undersökningar bör ske med avsikt på den yngre delen av generationen för att ge en mer helhetsbild av vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade framöver.

Den kontextuella betydelsen av förändring över tid inverkar även på resultatets validitet. Undersökningar bör ske inkrementellt för att vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade är inte hugget i sten. Resultatbilden vilken gestaltar sig genom just denna specifika studie är relevant just nu men kan mycket väl vara utdaterad framgent.

3.8.3 Reliabilitet

För att öka reliabiliteten i undersökningen bröts faktorerna kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga ner i situationsspecifika definitioner. Vilket innebar att faktorerna blev mätbara från flera perspektiv genom att utforma enkätfrågorna på olika vis baserat på teorin i detalj (Eliasson, 2006).

För att öka svarsfrekvensen och därmed trovärdigheten av enkäten har författarna valt att inkludera ett incitament för att öka chansen till att respondenterna vill delta i studien vilket ligger i linje med SCB (2016).

Med avsikt på den öppna frågan finns underminerade inslag gällande reliabiliteten i respondenternas svar då samma svar i vissa fall framgår efter varandra. Dock kan det även innebära att respondenter gemensamt diskuterat sig fram till samma svar. Av den anledningen valde författarna att inkludera svaren i denna studie.

3.8.4 Stabilitet

Bell *et al.* (2019) påvisar att det finns åtminstone tre olika sorters reliabilitet. Varav en tillämplig i detta fall handlar om stabilitet vilket mäter om studiens genomförande är stabilt över tid och därmed utgörs av replikerbarhet vilket visar på resultatens genomslagskraft.

Följaktligen råder det en osäkerhet i att replikera resultaten på grund av kontextens beroende inslag, och respondenternas subjektiva preferenser. Därmed ska resultatet ses som övergripande vilket varierar från fall till fall. Men avseende teknikaliteter i huruvida undersökningen är utformad är givetvis replikeringen genomförbar (Pallant, 2007; Lind, 2020).

Författarna har även gällande enkäten varit noggranna med dess utformning för att på ett tydligt och strukturerat sätt säkerställa att respondenten förstår instruktioner och förutsättningarna för att besvara frågorna på ett tillförlitligt vis (Eliasson, 2006).

På grund av avgränsningens inskränkande karaktär avseende urvalets storlek och tidsbegränsning men även gällande dess kvantitativa form finns underminerande drag gällande reliabiliteten. Adressaten bör ha urvalets sammantagna variationsskillnaders påverkan i åtanke då lagen om små tal kan ha ett stort inflytande på replikeringsmöjligheten av resultaten. Det är större sannolikhet att få ett extremt resultat ju mindre insamlade observationspunkter. Se detta i kontrast mot att på en aggregerad nivå där urvalet kan klassas under lagen om stora tal där replikeringsmöjligheten är mer påtaglig eftersom variationen minskar och därmed närmar sig ett mer generellt medelvärde (Kahneman, 2011). För att jämföra, utgörs Generation Z i Sverige av 2,1 miljoner individer (SCB, 2021) urvalets storlek omfattas av 147 individer vilka ligger till grund för resultatet. Med hänsyn till ovanstående resonemang, kan storleken av populationen ifrågasätta trovärdigheten i representationen.

3.8.5 Etiskt ställningstagande

Författarna har tagit flertalet etiska ställningstagande i beaktande gällande god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017). Principer vilka har legat till grund för enkäten avser samtyckeskravet det vill säga att det är frivilligt att delta i enkätundersökningen och respondenten kan avbryta enkäten närsomhelst. Informationskravet har tagits ställning till genom att respondenten har informerats om studiens syfte. Konfidentialitetskravet har beaktats genom att respondenternas mail vilka ville delta i utlottningen av en belöning omgående raderats efter utlottningen inträffat och genom att informationen från respondenterna bevarats varsamt ifrån obehöriga och har raderats efter att studien har slutförts. Slutligen tog författarna hänsyn till nyttjandekravet genom att data från enkätundersökningen inte används för något annat syfte än undersökningen (Vetenskapliga principer, 2002; Vetenskapsrådet, 2017).

Gällande enkätundersökningen är det frivilligt att delta i utlottningen och mailadressen är inte kopplad till respondentens svar vilket innebär att anonymiseringen upprätthålls (Vetenskapsrådet, 2017). Vill deltagande inte att författarna ska få kännedom om deras deltagande i enkätundersökningen finns valmöjligheten att inte delta i utlottningen och mailadressen kommer för övrigt inte att användas för något annat bruk än utlottningen och kommer därefter att raderas från författarnas inkorg.

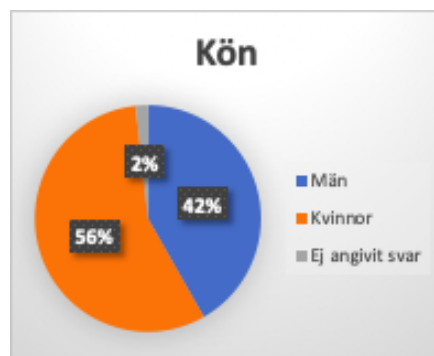
Etiska ställningstagande har även tagits avseende att välja bort eller inkludera dataunderlag, då regressionsmodellen är känslig för extremvärdens påverkan på utmatningen av resultatet (Pallant, 2007). Dock gjorde författarna bedömningen att det inte fanns fog för att misstänka att de förekommande extremvärdena vilka producerats av respondenterna ifråga var föremål för ett avsiktligt sabotage då samtliga respondenternas medelvärde översteg 3,5 av 5. Extremvärden förekom dock i form av ett fåtal respondenter med ett medelvärde på 5, men eftersom författarnas samtliga arbetshypoteser antog ett positivt samband mellan de oberoende variablerna och den beroende ansågs det inte orimligt att ligga på ett medelvärde på 5. Därmed konstaterade författarna att ta bort dessa värden skulle göra intrång på god forskningssed, genom att manipulera data vilket resulterade i att extremvärden inkluderades i modellen (Vetenskapsrådet, 2017).

4. Resultat

I detta avsnitt följer en presentation av resultatet från den insamlade datan. Avsnittet kommer att inledas med att presentera beskrivande statistik utifrån enkätundersökningen. Efter detta kommer resultatet från regressionsanalyserna och dess koppling till studiens hypoteser att presenteras. Avsnittet kommer avslutas med en kort redovisning av den öppna frågan och resultaten baserat på kön.

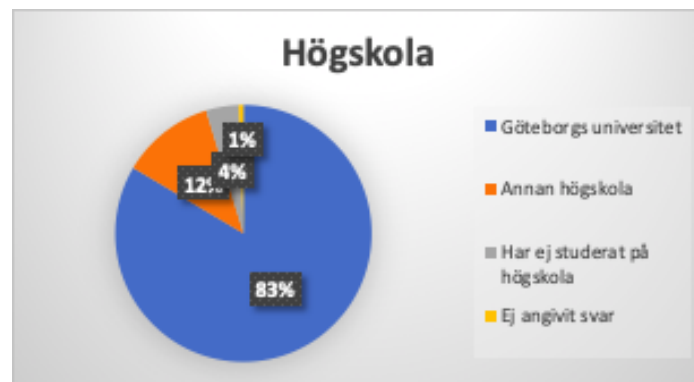
4.1 Enkättagande

Av de 170 respondenter som svarade på enkäten representerades 96 respondenter av kvinnor, 71 respondenter av män och tre respondenter avstod från att svara på frågan gällande kön.



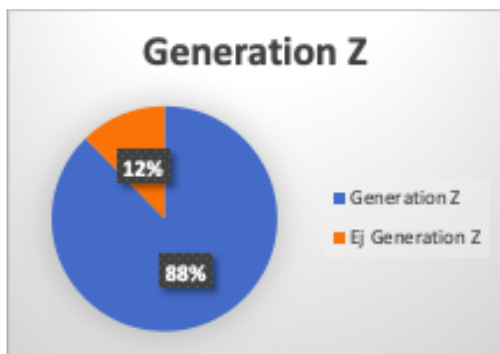
Figur 1: Enkätfråga 4

142 respondenter angav att de var studerande alternativt hade studerat vid Göteborgs universitet. Av respondenterna angav 20 personer att de studerar alternativt har studerat vid en annan högskola, sju respondenter angav att de ej har studerat vid någon högskola och en respondent svarade inte på frågan.



Figur 2: Enkätfråga 3

Av de 170 respondenterna som svarade på enkäten föll 23 respondenter bort innan datan kunde analyseras vidare i SPSS statistics. Av de respondenter som sorterades bort härrör 21 respondenter som inte uppfyller kravet som innebär att respondenten tillhör Generation Z, en respondent sorteras bort då denne lämnade ofullständiga svar och slutligen var det en respondent som inte hade någon arbetslivserfarenhet.



Figur 3: Enkätfråga 1



Figur 4: Enkätfråga 2

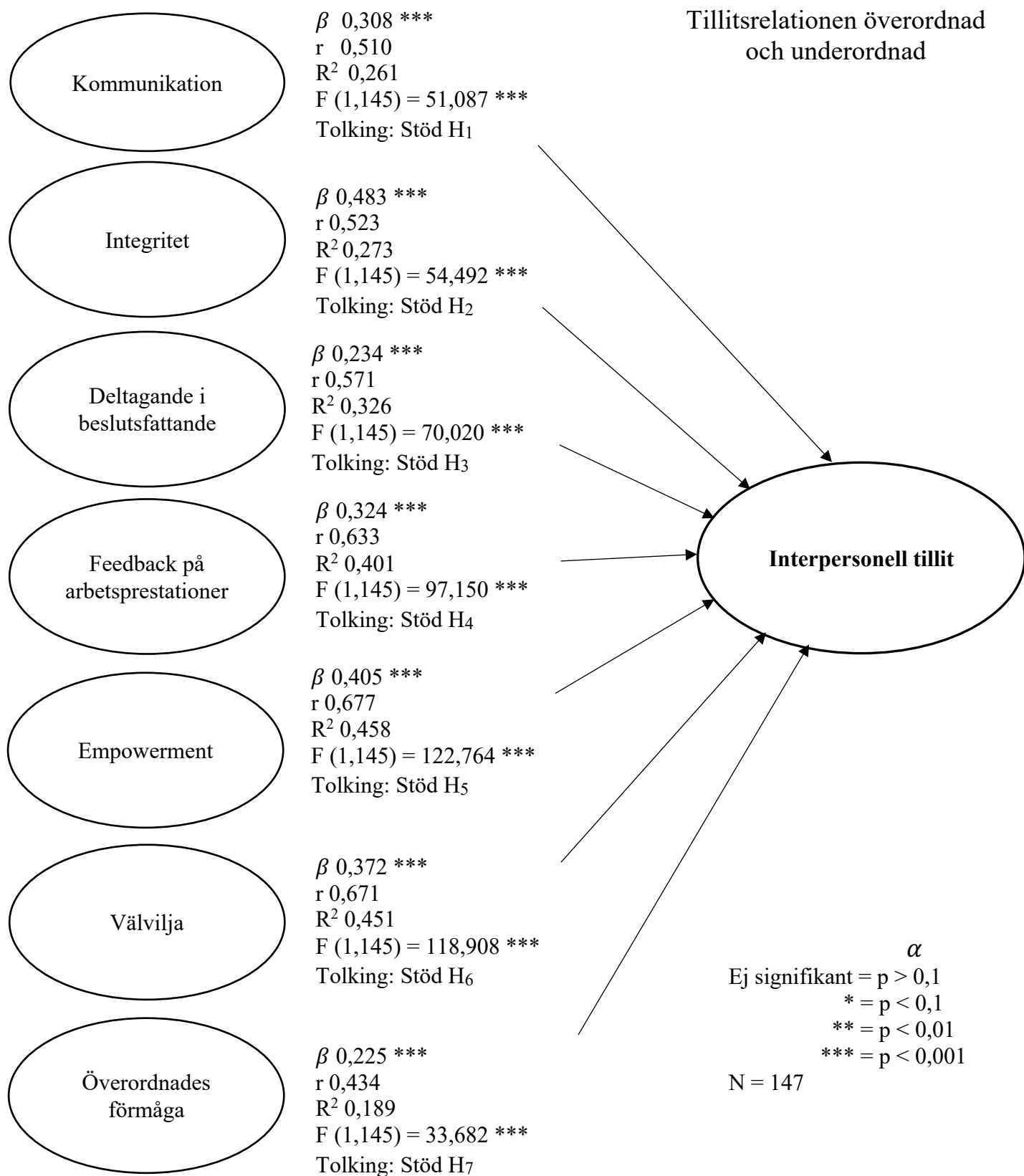
Det innebär att enkätsvaren från 147 respondenter kunde analyseras i SPSS statistics. Av dessa uppfyllde samtliga de krav som författarna ansåg relevanta för att kunna besvara den formulerade frågeställningen och nollhypotesen. Kraven gör gällande att respondenten tillhör Generation Z och har haft arbetslivserfarenhet. Av de 147 respondenterna var 84 respondenter kvinnor, 62 respondenter var män och en respondent angav ej vilket kön denne tillhör.

4.2 Enkätundersökningens resultat

4.2.1 Hypotesprövning

För att kunna ha en möjlighet att besvara den formulerade nollhypotesen tillämpas regressionsanalys för respektive variabel i en så kallad bivariat analys (Bell *et al*, 2019) mellan den beroende och den oberoende variabeln. De oberoende variablerna bestod av kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja, överordnades förmåga. För att fånga de som författarna avsåg att besvara innefatta respektive oberoende variabel en viss mängd frågor som innefattade olika nyckelord hänförliga till respektive variabel.

Nollhypotesen för studien var att Generation Z anser att ingen enskild faktor är viktig på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Detta innebär att en arbetshypotes för respektive oberoende variabel formulerades där respektive oberoende variabel förväntades att på en genomsnittlig nivå vara viktig för att Generation Z ska känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade.



Modell 1: Resultat för regressionsanalyserna

Regression 1 - Oberoende variabel kommunikation:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att kommunikation är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,308 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_1). Pearson's r visar 0,510 vilket tyder på ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,261 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 2 - Oberoende variabel integritet:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att integritet är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,483 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_2). Pearson's r visar 0,523 vilket tyder på ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,273 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 3 - Oberoende variabel deltagande i beslutsfattande:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att deltagande i beslutsfattande är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,234 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_3). Pearson's r visar 0,571 vilket tyder på ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,326 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 4 - Oberoende variabel feedback på arbetsprestationer:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att feedback på arbetsprestationer är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,324 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_4). Pearson's r visar 0,633 vilket tyder på ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,401 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 5 - Oberoende variabel empowerment:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att empowerment är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,405 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_5). Pearson's r visar 0,677 vilket tyder på

ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,458 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 6 - Oberoende variabel välvilja:

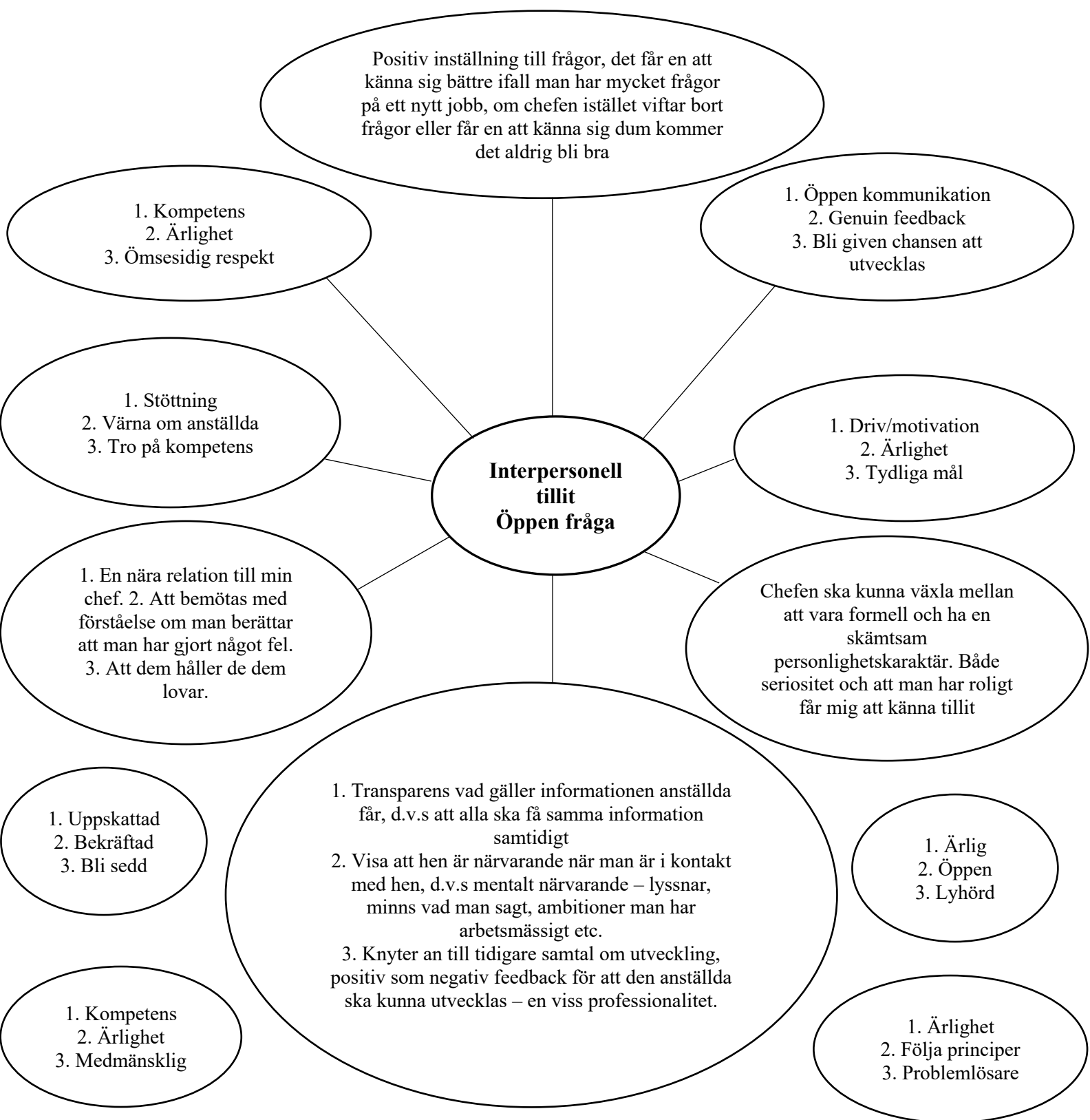
Författarna förväntade sig att Generation Z anser att välvilja är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,372 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_6). Pearson's r visar 0,671 vilket tyder på ett starkt linjärt samband mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,451 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

Regression 7 - Oberoende variabel överordnades förmåga:

Författarna förväntade sig att Generation Z anser att överordnades förmåga är viktigt på en genomsnittlig nivå, för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Med ett β på 0,225 visar koefficienten en signifikant nivå där $p < 0,001$ vilket innebär att nollhypotesen förkastas och därmed bekräftas arbetshypotesen (H_7). Pearson's r visar 0,434 vilket tyder på en medioker styrka i det linjära sambandet mellan de två variablerna. R^2 visar att av den oberoende variabeln förklaras 0,189 av den totala variationen i den beroende variabeln interpersonell tillit. Avslutningsvis kan konstateras att F-värdet visar ett signifikant resultat vilket tyder på att regressionsmodellen signifikant förutsäger den beroende variabeln interpersonell tillit, vilket betyder att regressionen passar väl till datapunkterna.

4.2.2 Generation Z egna tankar

Som avslutning på enkäten presenterades en öppen fråga där respondenterna fick möjlighet att själva skriva ned vad dem anser är viktigt för att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade, genom rangordning ett till tre. Samtliga respondenter besvarade inte den sista fråga. Av de 147 respondenterna blev svarsfrekvensen 99 respondenter. Resultatet visar att flera av de faktorer som författarna ansåg vara kärnan till interpersonell tillit framkom, antingen direkt via att en viss faktor rangordnas alternativt på ett sådant sätt som gjorde att svaret kunde vara hänförligt till en viss faktor. Bland de öppna svaren framkom frekvent ärlighet som en betydelsefull faktor för att känna interpersonell tillit. Utöver detta framkom i hög grad även ord som feedback, kompetens och stöttning i svaren. I modell 2 nedan presenteras ett urval av resultatet (se övriga svar i bilaga 1).



Modell 2: Generation Z egna tankar

4.2.3 Kvinnor respektive mäns relation till interpersonell tillit

I tabell 3 nedan redovisas medelvärdet för respektive oberoende variabel samt det totala medelvärdet uppdelat per kön och differensen könen emellan. Vad som framgår av tabellen är att medelvärdet avseende kvinnor översteg medelvärdet avseende män i samtliga oberoende variabler, där skillnaden gestaltas av differensen.

Oberoende variabel	Medelvärde Kvinnor	Medelvärde Män	Differens
Kommunikation	3,687	3,646	0,041
Integritet	4,5	4,278	0,222
Deltagande i beslutsfattande	3,622	3,222	0,4
Feedback på arbetsprestationer	4,033	3,899	0,134
Empowerment	4,179	3,968	0,211
Välvilja	4,382	4	0,382
Överordnades förmåga	4,329	4,325	0,004
Totalt medelvärde	4,105	3,906	0,199

Tabell 3: Medelvärdet interpersonell tillit för kvinnor och män.

5. Diskussion

5.1 Generation Z

Resultatet från studien visar att samtliga faktorer som undersöktes i studien bidrar till att Generation Z känner interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Därmed bekräftar resultatet det som tidigare forskning från bland annat Jik Cho & Park (2000), Mayer *et al.* (1995), Lee *et al.* (2011), Albrecht & Travaglione (2003), Shay *et al.* (2003), Nyhan (2000) och Perry (2004) tagit fram kring faktorer för att öka interpersonell tillit även gäller för Generation Z. Faktorerna som togs upp i studien innefattade kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja samt överordnades förmåga. Av dessa faktorer så framkom det att Generation Z värdesätter empowerment som den viktigaste faktorn för att känna interpersonell tillit på en genomsnittlig nivå i relation till sin överordnade. Med ett Pearson's r som i regressionsanalysen visade 0,677 tyder detta på att faktorn empowerment hade det starkaste linjära sambandet med interpersonell tillit. Dessutom var faktorns förklaringsgrad 0,458 vilket även den visar högsta förklaringsvärdet av samtliga faktorer som undersöktes. Därefter följer i fallande skala välvilja, feedback på arbetsprestationer, deltagande i beslutsfattandet, integritet, kommunikation, överordnades förmåga. Att som organisation vara medveten om dessa faktorer är därmed högst relevant för att på ett tillfredsställande sätt kunna anamma Generation Z som nu på allvar börjar ta sig in på arbetsmarknaden (Glass, 2007).

5.2 Enkätfrågornas påverkan på resultatet

För att lyckas fånga det som studien avsåg att undersöka, det vill säga vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade, operationaliseras varje faktor som tidigare forskning påvisat som en viktig faktor för ökad tillit. Operationaliseringen lade grunden för enkätens utformning och gav författarna möjlighet att fånga respektive faktor med minst två och som mest fyra frågor. Det faktum att inte antal frågor var jämnt fördelade på samtliga faktorer kan dock göra resultatet något missvisande. Detta för att författarna vid en närmare analys av svaren på frågorna kan urskilja att vissa formulerade frågor, där framförallt skillnaden i antalet av frågor möjligtvis påverkade faktorns samband till interpersonell tillit.

5.2.1 Kommunikation

Av frågorna som var avsedda att fånga faktorn kommunikation var det tydligt att ärlig kommunikation från chefen var viktigt (se bilaga 1). Frågan löd om respondenten ansåg att ärlig kommunikation från sin chef är viktigt för att känna interpersonell tillit. Av de 147 respondenterna markerade hela 145 respondenter stämmer helt alternativt stämmer i hög grad, det vill säga en fyra eller femma på likertskalan. Att kommunikation trots detta visade det näst svagaste linjära sambandet till interpersonell tillit ($r = 0,510$) kan ha att göra med det faktum att de två övriga frågorna som var avsedda att fånga faktorns innebörd inte ansågs vara lika viktiga för att känna interpersonell tillit. De två övriga frågorna handlade om hur viktigt företagsspecifik information samt möjligheten att kunna prata om personliga saker var för respondenterna. För båda frågorna svarade de flesta respondenterna att detta stämmer delvis alternativt i låg eller hög grad. Det var färre som svarade att det stämmer helt och fler som svarade att det inte stämmer alls. Med ett β på 0,308 visar faktorn ett relativt svagt betavärde i förhållande till övriga oberoende variabler.

5.2.2 Integritet

Faktorn integritet avsågs att fångas genom att presentera fyra frågor (se bilaga 1) som handlade om chefens ärlighet, att chefen kämpar i motgång, att chefens ord och aktioner är överensstämmande och att chefen följer regler och principer. Samtliga av dessa frågor visade att majoriteten av respondenterna bedömde dessa som viktiga för att känna interpersonell tillit. Detta då majoriteten av svaren antingen inföll på stämmer delvis, stämmer i hög grad eller stämmer helt. I förhållande med övriga faktorer visade integritet trots detta resultat på frågorna ett relativt svagt samband med interpersonell tillit i jämförelse med övriga faktorer, Pearson's r på 0,523. Detta kan ha att göra med att faktorn innefattade fyra frågor. Att faktorn var hänförlig till fyra frågor påverkar dock dess betavärde, då den visade det högsta betavärdet av samtliga oberoende variabler ($\beta = 0,483$). Detta tyder på att integritet visar det brantaste linjära sambandet, vilket i sin tur betyder att den beroende variabeln ändras i snabbare takt när den oberoende variabeln integritet ändras. Detta i jämförelse med övriga faktorer som studien undersökts.

5.2.3 Deltagande i beslutsfattande

För att kunna fånga faktorn deltagande i beslutsfattandet presenterades två frågor i enkäten (se bilaga 1). Dessa frågor handlade om möjligheten att som anställd kunna påverka beslutsfattande och fatta beslut inom organisationen. Även i detta fall visade båda frågorna relativt lika svar. Majoriteten av respondenterna markerade stämmer delvis och stämmer i hög grad. Dessutom var det 35 respondenter som markerade stämmer helt på frågan gällande vikten av att kunna påverka beslut respektive 33 respondenter som markerade stämmer helt på frågan kring vikten av att fatta beslut. Värt att notera är att respondenterna ansåg det viktigare att kunna påverka beslut för att känna interpersonell tillit än att få möjlighet att kunna fatta beslut. Noterbart är även att en möjlig anledning till att denna variabel visar ett starkare samband ($r = 0,571$) än bland annat integritet kan ha att göra med att det endast var två frågor som presenterades i jämförelse med de fyra frågorna som omfattade faktorn integritet. På motsvarande sätt som att integritet visade det högsta betavärdet av samtliga faktorerna visar faktorn deltagande i beslutsfattande ett av de lägsta betavärdena av samtliga faktorer ($\beta = 0,234$). Detta kan därmed ha att göra med att faktorn omfattas av enbart två frågor och därmed visar det ett något planare linjärt samband, det vill säga att beroende variabeln inte ändras lika aggressivt när den oberoende variabeln deltagande i beslutsfattandet ändras.

5.2.4 Feedback på arbetsprestationer

För att fånga faktorn feedback på arbetsprestationer presenterades tre frågor i enkäten (se bilaga 1). Värt att nämna är att feedback i allmänhet och ärlig feedback i synnerhet är väldigt betydelsefullt för Generation Z. För allmän feedback svarade majoriteten, 81 respondenter att detta stämmer helt i frågan om det bidrar till att känna interpersonell tillit. Detta att jämföra med frågan betydelsen av ärlig feedback där hela 99 respondenter ansåg att detta stämmer helt för att känna interpersonell tillit. Att feedback skulle presenteras snabbt från chefen var även det viktigt för Generation Z, om än inte lika viktigt som feedback i allmänhet och ärlig feedback. Den höga svarsfrekvensen innebar även att faktorns samband med interpersonell tillit var högre än samtliga tidigare presenterade faktorerna ($r = 0,633$). Det tyder på att feedback är viktigt för interpersonell tillit. Med ett betavärde på 0,324 hamnar faktorn varken i toppen eller botten av faktorerna. Detta kan förklaras av att faktorn omfattade tre frågor.

Detta i kontrast mot bland annat integritet ($\beta = 0,483$) som omfattade fyra frågor samt faktorn deltagande i beslutsfattande ($\beta = 0,234$) som enbart omfattade två frågor.

5.2.5 Empowerment

Empowerment visade det starkaste sambandet till interpersonell tillit. För att fånga faktorn presenterades tre frågor (se bilaga 1) som handlade om vikten av att chefen ger dig som anställd möjlighet att bestämma över dina arbetsuppgifter, att chefen tror på din kompetens och att chefen stöttar dig. Noterbart är att för de två sistnämnda frågorna svarade majoriteten av respondenterna stämmer helt och av dessa två frågor svarade hela 103 respondenter att de ansåg att chefens tro på din kompetens är högst viktigt för att känna interpersonell tillit. Gällande den första frågan kring vikten av att själv få möjlighet att bestämma över sina arbetsuppgifter svarade majoriteten stämmer delvis respektive stämmer i hög grad. Med Pearson's r på 0,677 visade empowerment den högsta korrelationen med den beroende tillitsvariabeln vilket indikerar att flest respondenter från Generation Z anser att detta är den viktigaste faktorn på en genomsnittlig nivå för att känna interpersonell tillit. Även betavärdet var högsta ($\beta = 0,405$) efter integritet vilket tyder på att faktorn trots en fråga mindre än integritet trots allt visade ett relativt brant linjärt samband i förhållande till övriga faktorer.

5.2.6 Välvilja

I ett försök att fånga faktorn välvilja presenterades även här tre frågor (se bilaga 1). Frågorna handlade om vikten av att chefen visar bra intentioner till dig som anställd, visar omsorg för sina anställda samt värnar om de anställdas intressen. Välvilja framstod vid analysen av resultatet som den oberoende variabel som visade det nästa starkaste sambandet till interpersonell tillit. Detta med ett Pearson's r värde på 0,671 och därmed inte långt efter empowerment med sitt värde på 0,677. Återigen visade samtliga frågor att majoriteten av Generation Z instämmer helt respektive i hög grad. Likt faktorn empowerment omfattades välvilja av tre frågor och likt empowerment så visar välvilja en hög korrelation. Därmed kan en slutsats dras att faktorns betavärde ($\beta = 0,372$) även den kommer vara relativt nära det betavärde som presenterades för empowerment ($\beta = 0,405$).

5.2.7 Överordnades förmåga

Den sista oberoende variabel som avsågs att undersökas handlade om överordnades förmåga. För att fånga denna faktor presenterades två frågor (Se bilaga 1) som handlade om överordnades förmåga att utföra arbetsuppgifter och chefens kompetens. Generation Z ansåg att vikten av att chefen kan utföra arbetsuppgifterna och chefens kompetens är betydande för att känna interpersonell tillit. Trots detta så visade faktorn det svagaste sambandet till interpersonell tillit, med Pearson's r på 0,434. En anledning till detta kan ha att göra med att det endast presenterades 2 frågor avsedda att fånga faktorns innebörd. Detta påverkade även faktorns betavärde ($\beta = 0,225$) och faktorn hade därmed de planaste linjära sambandet av samtliga oberoende variablerna då värdet var det lägsta.

5.2.8 Sammanfattning av de oberoende variablerna

Sammanfattningsvis går det att konstatera för samtliga regressioner att ett positivt linjärt samband råder mellan den beroende variabeln och de oberoende variablerna, Sex av sju oberoende variabler påvisar ett starkt samband medan överordnades förmåga påvisar en

medioker styrka (Pallant, 2007). F-värdets signifikansnivå påvisar att modellerna som helhet är signifikanta för att predicera interpersonell tillit. Vidare föreligger en statistisk signifikant beta koefficienten ($p < 0,001$) för samtliga oberoende variabler vilket tolkas genom att sannolikheten för att koefficienten är noll är synnerligen låg då signifikansnivå validerar ett positivt samband mellan den oberoende och beroende variabeln. Givet att p-värdet är mindre än 0,1 procent kan vi med 99,99 procent säkerhet förkasta den formulerade nollhypotesen. Utifrån resultatet bekräftas respektive arbetshypotes och risken att förkasta nollhypotesen när den är sann är synnerligen låg, mindre än 0,1 procent sannolikhet.

5.3 Kvinnor respektive mäns relation till interpersonell tillit

Vad gäller kvinnor och män valde författarna att räkna ut medelvärde för respektive kön och oberoende variabel. Resultatet visade inga påtagliga skillnader i värdet, den största skillnaden påvisades i den oberoende variabeln deltagande i beslutsfattande där kvinnorna hade ett medelvärde på 3,62 av 5 och männen hade ett medelvärde på 3,22 av 5. Detta visar en skillnad på så lite som 0,4. Tätt därefter följde den oberoende variabeln välvilja där skillnaden mellan kvinnor och män låg på 0,38. Differensen på 0,4 gällande deltagande i beslutsfattande i resultatet tyder på att kvinnor i högre utsträckning värdesätter att ha kontroll och kunna påverka beslutsfattande på en arbetsmässig nivå. Detta kan ha sin grund i att kvinnor historiskt sett varit underrepresenterade i beslutsfattande positioner och inte kunnat påverka beslutsfattande i samma utsträckning som män (Gillberg, 2018). Av denna anledning kan männens relativt låga värde ge en indikation på att männen tar variabeln för givet gällande dess påverkan på interpersonell tillit. Eftersom de historiskt sett har haft möjligheten och förväntningarna om att figurera i beslutsfattande positioner i större utsträckning. Dock visar medelvärdena för deltagande i beslutsfattande på relativt svag styrka, vilket kan förklaras genom att den relativt unga skaran respondenter inte varit i en position vilken omfattar variabelns beskaffenhet och därav har svårt att associera till dess relation till att skapa interpersonell tillit till sin överordnade.

När ett medelvärde togs fram från likertskalan på samtliga faktorer så visade det att kvinnor hade en genomsnittlig svarsfrekvens på 4,105 av 5 på enkäten. Genom att jämföra detta med männen som hade 3,906 av 5 i genomsnittlig svarsfrekvens betyder det en differens på 0,199 och att kvinnorna i högre utsträckning ansåg att samtliga oberoende variabler bidrar till att känna interpersonell tillit. Värt att nämna är att kvinnorna för respektive oberoende variabler har ett högre medelvärde än vad männen har.

Vid en vidare analys av hur kvinnorna respektive männen svarade på varje enskild fråga i enkäten kunde det urskiljas att kvinnor och män värdesätter vissa aspekter mer och vissa aspekter mindre än det andra könet. Enkätfrågorna 5,8 och 15 (se bilaga 1) handlar om ärlig kommunikation, ärlighet från chefen samt ärlig feedback. Att döma av svarsfrekvensen så kan ett mönster urskiljas där svarande kvinnor frekvent värdesätter dessa frågor högre i förhållande till männen. Vilket kan vara en indikation på att kvinnor anser att ärlighet är viktigare än män i vad som bidrar till att känna interpersonell tillit.

5.4 Studiens förbättringsförslag

5.4.1 De oberoende variabelernas förhållande till den öppna frågan

Enligt modell 2 avseende den öppna frågan framgår att respondenterna tar upp faktorer vilka är hänförliga och kan placeras under respektive oberoende variabel. Därmed föreligger inte

direkt några nya unika inslag gällande vad som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Vilket innebär att studien är robust gällande att mäta de faktorer Generation Z anser är viktigt för interpersonell tillit. Det som dock åskådliggörs är att respondenterna tar upp ord vilka tolkats på ett annat vis men ändå är hänförliga till faktorernas karaktär avseende de oberoende variablerna. Vilket innebär att dessa hade kunnat operationaliseras på ett annat vis för att mäta variablerna på ett mer ändamålsenligt vis. Tydliga mål är en aspekt vilken kan associeras till kommunikation och Whitener *et al.* (1998) benämning gällande öppen och exakt kommunikation. Lyhördhet är även ett ord vilket förekom flertalet gånger vilket även de faller in under variabeln kommunikation, men kan även relateras till välvilja, avseende att se till de anställdas intressen (Poon *et al.*, 2006). Att bli bekräftad, sedd uppskattad är andra ord vilka kan kategoriseras under empowerment och Tzafrir *et al.* (2004) benämning avseende meningsfullhet och att se och lyfta de anställdas kompetens. Problemlösning är ytterligare ett ord vilket uppkom vilket i sin tur kan hänföras till variabeln överordnades förmåga (Jones *et al.*, 1975; Mayer *et al.*, 1995; Cook & Wall, 1980).

Med andra ord finns det fog för att resonera kring huruvida de facto det finns ett bättre sätt eller annat sätt att mäta de författarna avsåg att mäta. Eftersom de förekommer andra ord som dock kan kategoriseras under vad teorin påvisar. För att adressera utfallet skulle ett förbättringsförslag till studien vara att försöka fånga upp dessa ord i ett tidigare skede genom att förslagsvis intervjua personer från Generation Z. Alternativt att formulera den öppna frågan på ett tydligare vis där de även lyfte fram unika aspekter vilka Generation Z anser saknas i enkäten för att känna interpersonell tillit till sin överordnade. Vilket hade fungerat som ett underlag för fortsatt forskning och ge en fingervisning om enkäten verkligen fångar alla aspekter som generationen värderar.

Dock förekommer en rangordning av aspekter i väldigt stor utsträckning gällande ärlighet, kommunikation, kompetens, stöttning och feedback vilket påvisar att respondenter värdesätter aspekterna vilka har valts ut i de stängda frågorna vilket ger en validitet till enkätens utformning. Å andra sidan inkluderades ordet ärlig tre gånger i enkäten (se fråga 5,8 & 15 i bilaga 1) vilket talar för att de är mer sannolikt att komma ihåg denna aspekt. Det är även mer sannolikt att komma ihåg och nämna de aspekter som presenteras sist i enkäten vilket är två resonemang vilket talar för anledningen till att ärlighet, kompetens och feedback nämndes ofta i den öppna frågan. Fråga 18, 23 & 24 (se bilaga 1) åsyftar exempelvis på kompetens, vilket även kan tala för att det är lättare att komma ihåg denna aspekt och skriva detta på den sista frågan i enkäten. Å ena sidan visar resultatet från regressionsanalysen gällande förmåga ($r = 0,434$, $\beta = 0,225^{***}$) på det svagaste sambandet men genom att titta på den öppna frågan förekommer ordet kompetens i stor utsträckning. Detta kan då tolkas som motsägelsefullt och kan förklaras av ovanstående resonemang. Å andra sidan är kompetens enbart uttryckligen skrivet under empowerment fråga 18 där variabelns resultat visar på det starkaste sambandet ($r = 0,677$, $\beta = 0,405^{***}$). Även i detta sammanhang är de värt att nämna stöttning vilket dessutom förekom frekvent i den öppna fråga vilket är adekvat i jämförelse med resultatet för empowerment. Feedback vilket nämns 3 gånger i enkäten (se fråga 14, 15 & 16 i bilaga 1) talar även för att det är lättare att komma ihåg. Men i detta fall talar regressionen för ett starkare samband ($r = 0,633$, $\beta = 0,324^{***}$) vilket i sin tur inte är paradoxalt.

5.4.2 Urvalets storlek och dess påverkan på regressionsanalyserna

På grund av tidsbegränsningen avseende studiens genomförande vore de med anledning av detta intressant att studera ett större urval. För att adressera Pallants (2007) resonemang gällande regressionens känslighet för extremvärdens påverkan, att försöka skapa en bättre normalfördelning. Samt med avsikt på Bell *et al.* (2019) resonemang gällande att precisionen avseende medelvärdet ökar ju större urval av populationen som används i studien, men även gällande lagen om små tal (Kahneman, 2011). Detta för att kunna jämföra ut sannolikheten för en allt för stor varians inverkan på resultatet och regressionen med avsikt på extremvärden. Detta för att öka precisionen och ge ett mer representativt medelvärde för populationen som helhet och närma sig en bättre normalfördelning.

Bell *et al.* (2019) för dock även ett resonemang gällande att precisionen nödvändigtvis inte kommer att öka genom att öka urvalet och detta kan ha att göra med Pallants (2007) resonemang avseende fenomenet tillits konstruktion och begreppets underliggande natur vilket är svårt att fånga och mäta genom en likertskala. Pallant (2007) menar även på att samhällsvetenskapen ofta lider av en skevhet i normalfördelningen. Med anledning av de förmildrande resonemangen från Pallant (2007) bör urvalets storlek i den förekommande studien vara valid eftersom $N = 147$ i den befintliga studien och därmed uppfyllde kravet på $N > 106$ med god marginal (Pallant, 2007).

5.4.3 Icke parametrisk statistisk metod

I denna studie har medelvärde beräknats för att statistiskt kunna analysera den insamlade empirin. Det betyder att ordinala variabler har översatts till intervallvariabler genom att beräkna medelvärden för att på så vis möjliggöra den regression som studien avsåg att genomföra (Boone & Boone, 2012). Användandet av intervalldata är därmed mer lämpligt för att kunna genomföra flera statistiska analyser. Trots att det är önskvärt med intervalldata så innebär användandet av en likertskalan en ordinal skala som i sin tur endast tillåter rangordning av poäng. Vissa forskare menar att det fungerar att addera, subtrahera, multiplicera och dividera ordinal data vilket denna studies tillvägagångssätt grundar sig på. Andra forskare är oense till huruvida detta är ett lämpligt tillvägagångssätt och därav hade utförandet genom en icke parametrisk statistisk metod enligt vissa varit en mer vedertagen vetenskaplig metod (Harwell & Gatti, 2001). Slutligen menar Pallant (2007) vidare att en parametrisk statistisk metod är mer robust och av den anledningen valde författarna att tillämpa denna metod.

6. Slutsats

Studiens frågeställning var att besvara vilka faktorer som får Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Studiens resultat förkastade nollhypotesen och bekräftade samtliga arbetshypoteser hänförlig till respektive faktor. Detta innebär att kommunikation, integritet, deltagande i beslutsfattande, feedback på arbetsprestationer, empowerment, välvilja och överordnades förmåga bekräftades som faktorer som bidrar till att Generation Z känner interpersonell tillit i relation till sin överordnade vilket ligger i linje med vad tidigare forskning påvisat (Jik Cho & Park, 2000; Mayer *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2011; Albrecht & Travaglione, 2003; Shay *et al.*, 2003; Nyhan, 2000; Perry, 2004). Av de respondenter tillhörande Generation Z som svarade på enkäten tillåts författarna att generalisera på en aggregerad nivå att de oberoende variablerna som tagits upp i studien bidrar till att känna interpersonell tillit. En slutsats vilken möjliggjordes genom att konstatera de starka samband och de höga signifikansnivåerna som regressionsanalyserna framlade bevis för. Trots skillnader i generationers beskaffenhet betyder studiens resultat att dagens organisationer genom överordnade, fortsatt måste efterleva de faktorer som tidigare forskning konstaterat bidragit till interpersonell tillit med avsikt på Generation Z som underordnade. Där i synnerhet empowerment visade sig vara den viktigaste faktorn följt av välvilja. Dock bör adressaten vara medveten om implikationer avseende studiens beskaffenhet för att resultat på ett tillförlitligt vis ska vara till gagn för adressatens ändamål. I retrospektiv hade författarna valt att fånga respektive faktor med samma antal frågor i enkäten. Detta för att antalet frågor hade stor påverkan på de regressionsanalyser som genomfördes.

6.1 Förslag på fortsatt forskning

Eftersom urvalets storlek påverkade regressionsanalysen hade det för fortsatt forskning varit relevant att hantera ett större urval. Utöver detta finns det även andra varianter av regressionsmetoder som kan erbjuda en mer förfinad analys av variablerna, bland dessa finns Partial Least Squares regression (PLS). För fortsatt forskning skulle det även vara intressant att undersöka en annan kultur i kontrast mot Sveriges för att se om kulturer skiljer sig åt gällande vilka faktorer som påverkar Generation Z att känna interpersonell tillit i relation till sin överordnade. Eftersom aspekten avseende kön inte är relevant för studiens syfte och frågeställning. Bör aspekten avseende skillnader mellan män och kvinnors interpersonella tillit i relation till sin överordnade studeras mer ingående i fortsatt forskning. Slutligen skulle även exempelvis de oberoende variablernas mångtydighet kunna vara ett exempel på fortsatt forskning där beaktning och mätning sker gällande exempelvis överordnades förmåga, där undersökningen går ut på vilken slags förmåga som leder till interpersonell tillit. Förslagsvis är problemlösning ett viktigt karaktärsdrag för att skapa tillit också vidare.

7. Källförteckning

- Albrecht, S & Travaglione, A (2003). Trust in public-sector senior management. *Int. J. of Human Resource Management*, 14(1), 76–92.
- Arar, T & Yüksel, I (2015). How to manage Generation Z in Business Life. *JGEMBR*, 4(4), 195-202.
- Arsenault, P. M. (2004). Validation generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Atkinson, S & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Balzer, W. K., Doherty, M. E., & O'Connor, R. Jr. (1989). Effects of cognitive feedback on performance. *Psychological Bulletin*, 106(3), 410-420.
- Bagraim, J. J., & Hime, P. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2007, 33 (3), 43-48.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1) 4-19.
- Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2019). *Business research methods fifth edition*. Oxford Higher Education.
- Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing*, 44, A7–A8.
- Bijlsma, K & Koopman, P (2003). Introduction: trust within organizations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E., (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods 3e*. OUP Oxford.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: *Evolution of a conditions of trust inventory*. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J.K. and Cantrell, R.S. (1984), “A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates”. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

- Chiang, C-F., C & Jang, S. S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Connell, J., & Ferres, N. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- David, M & Sutton, C (2016) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Dietz, G., & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Eliasson, A (2006) *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Gilbert, J. A., & Tang, L. P. T. (1998). 'An Examination of Organizational Trust Antecedents'. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Grey, C 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Översättning. Upplaga 1:2. New Delhi och Singapore. SAGE Publications of London, Thousand Oaks.
- Hassan, M., Vatansever, N., Semerciöz, F. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*, 5(8), 33-39.
- Iorgulescu, M.C (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47-54.
- Jaggia, S., & Kelly, A. (2016). *Business statistics: Communicating with numbers, second edition*. McGraw-Hill Education.
- Jik Cho, Y., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Jones, A. P., James, L. R., & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 146-149.

- Judeh, M (2011). Trust and its Relationship to Demographic Factors: An Empirical Study. *European Journal of Scientific Research*, 55(1), 154-163.
- Kahneman, D. (2011). *Tänka, snabbt och långsamt*. Stockholm Volante.
- Larzelere, R., & Huston, T. 1980. The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42(3), 595-604.
- Lee, D., Stajkovic, A. D., Cho, B. (2011). Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603–1631.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C., & Gillespie, N. (2006). “Models of interpersonal trust development: Theoretical Approaches, empirical evidence, and future directions”. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lind, R (2020). *Vidga vetandet – Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-73.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McFall, L. 1987. Ethics, Integrity. *The University of Chicago press*, 98(1), 5-20.
- Meret, C., Fioravanti, S., Ilannotta, M., Gatti, M., (2018). The digital employee experience discovering generation Z. *Digital technology and organizational change*.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: the centrality of trust*. In Kramer, A. M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 262-87). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, L. (1995). Creating and maintaining trust. *Training & Development*, 49(12), 52–54.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American review of public administration*, 30(1), 87-109.
- Oxford English Dictionary OED, (2021). Hämtat från:
<https://www-oed-com.ezproxy.ub.gu.se/view/Entry/313?rskey=5bRMrm&result=1&isAdvanced=false>
<https://www-oed-com.ezproxy.ub.gu.se/view/Entry/207004?rskey=8yaEd2&result=1&isAdvanced=false#eid>
<https://www-oed-com.ezproxy.ub.gu.se/view/Entry/17711?redirectedFrom=benevolence#eid>

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Pallant, J (2007). *SPSS Survival Manual a step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Third edition. Open University Press.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007) Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.

Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.

Poon, J. M. L. (2013) Effects of benevolence, integrity, and ability on trust-in-supervisor. *Employee Relations*, 35(4) 396-407.

Poon, J. M. L., Rahid, M. R., & Othman, A. S. (2006). “Trust-in-supervisor: antecedents and effect on affective organizational commitment”. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 57-72.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). Printice-Hall.

Rousseau, D. Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

SCB (2016). *Frågor och svar om frågekonstruktion i enkät- och intervjuundersökningar*. Örebro 2016.12.

https://www.scb.se/contentassets/c6dd18d66ab240e89d674ce728e4145f/ov9999_2016a01_br_x08br1601.pdf

SCB (2021). Hämtad från:

<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/sveriges-befolkning/>

Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-573.

Schoorman, D. F., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Schroer, W.J. (2008, March/April). Generations X, Y, Z and the others. *The Portal*, 40, 9. Hämtad från: http://iam.files.cms-plus.com/newimages/portalspdfs/2008_03_04.pdf

Semenescu, G. (2016) Interpersonal Communication, Analele Universitatii ”Constantin Brancusi” din Targu Jiu. *Serie Litere si Stiinte Sociale*, 4, 159-161.

Shrivastava, P., Ikonen, M., & Savolainen, T. (2018). Trust, Leadership Style and Generational Differences at Work – A Qualitative Study of a Three-Generation Workforce from Two Countries. *NJB* 66(4), 257-276.

- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: A relational signalling perspective. *Journal of Management and Governance*, 11(2), 285–309.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 311–321.
- Spitznagel, E (2020). Generation Z is bigger than millennials - and they're out to change the world. 25 januari. Hämtad från:
<https://nypost.com/2020/01/25/generation-z-is-bigger-than-millennials-and-theyre-out-to-change-the-world/>
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). "Trust me: a scale for measuring manager-employee trust". *Management Research*, 2(2), 115-32.
- Tzafrir, S. S., Gedaliahu, H. H., Baruch, Y., & Dolan S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review* 33(6), 628-647.
- Vetenskapliga principer, (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf
- Vetenskapsrådet, (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf
- Wang, Y (2003). Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 541-556.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-30.
- Wiedmer, L.T (2015), Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z, *The Delta Kappa Gamma bulletin*.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, 36(1/2), 453-486.
- Yoon, J. C., & Hanjun, P. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.

Young, L. (2006). Trust: looking forward and back. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 439-445.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1: Enkätfrågorna

Generation z tillitsrelation till sina chefer

Hej, vi är två studenter från Göteborgs universitet som skriver en kandidatuppsats inom ledarskap. Syftet med denna enkät är att få en uppfattning om vilka faktorer som får Generation Z att känna tillit i relation till sin chef på arbetsplatsen. Vi skulle uppskatta om du tog dig tid att svara på vår enkät. Alla svar är naturligtvis anonyma!

Med vänliga hälsningar
Richard och Alexander

***Obligatorisk**

1. Är du yngre än 26 år (Född 1995 eller senare)? *

- ☐ Ja
☐ Nej

2. Har du någon arbetslivserfarenhet? *

- ☐ Ja
☐ Nej

3. Vilken högskola studerar/har du studerat på?

- ☐ Göteborgs universitet
☐ Annan högskola
☐ Har inte studerat på en högskola

4. Kön

- ☐ Kvinna
☐ Man
☐ Annan

OBS: Samtliga frågor nedan avser tillitsrelationen mellan dig som anställd och din chef, där...

1. Stämmer inte alls
2. Stämmer i låg grad
3. Stämmer delvis
4. Stämmer i hög grad
5. Stämmer helt

5. Anser du att ärlig kommunikation från din chef är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

6. Anser du att ta del av hemlig information (företagsspecifik) från din chef är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

7. Anser du att det är viktigt att chefen och du som anställd kan prata om personliga och privata saker för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

8. Anser du att ärlighet från din chef är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

9. Anser du att din chefs vilja att kämpa i motgång är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

10. Anser du att vad din chef säger ligger i linje med hur hen agerar är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

11. Anser du att det är viktigt att din chef följer regler och principer för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

12. Anser du att chefen ger dig möjlighet till att påverka beslutsfattande inom företaget är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

13. Anser du att det är viktigt att chefen ger dig kontroll att fatta beslut inom företaget för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

14. Anser du att feedback från din chef kring dina arbetsprestationer är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

15. Anser du att ärlig (positiv och negativ) feedback från chefen kring dina arbetsprestationer är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

16. Anser du att snabb feedback från chefen kring dina arbetsprestationer är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

17. Anser du att det är viktigt att din chef uppmanar dig att bestämma över dina arbetsuppgifter själv för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

18. Anser du att din chefs tro på din kompetens är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

19. Anser du att det är viktigt att din chef stöttar dig för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

20. Anser du att det är viktigt att din chef har bra intentioner till dig som anställd gällande dina behov och intressen för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

21. Anser du att din chefs förmåga att visa omsorg för sina anställda är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

22. Anser du att det är viktigt att din chef värnar om de anställdas intressen för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

23. Anser du att uppfattningen om chefs förmåga att utföra sina arbetsuppgifter är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

24. Anser du att chefs kunskap är viktigt för att känna tillit?

	1	2	3	4	5	
Stämmer inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stämmer helt

25. Vad får dig att känna tillit till din chef på en arbetsplats? (Ange 3 faktorer och rangordna dessa utifrån vilken du anser vara viktigast, i skalan 1-3 där 1 är viktigast)

Ditt svar

Tack för er medverkan, ha en fortsatt fin dag!

Två personer har möjlighet att vinna 100 kronor var. För att ha möjlighet att delta i utlottningen, vänligen skicka ett mail till gusrichja@student.gu.se eller gusalexwi@student.gu.se och döp mailet till "Utlottning 100 kr" samt skriv en hälsning. Mejladresser kommer enbart användas för utlottningens syfte därefter raderas från inkorgen. Vinnaren presenteras i juni.
OBS. För att delta i utlottningen krävs det att enkäten besvaras.

8.2 Bilaga 2: Den öppna frågan i enkäten (fråga 25)

25. Vad får dig att känna tillit till din chef på en arbetsplats? (Ange 3 faktorer och rangordna dessa utifrån vilken du anser vara viktigast, i skalan 1-3 där 1 är viktigast)
1. Att jag får arbeta självständigt 2. Hjälpsam 3. Förstående
Tillit Beslutsamhet Ärlighet
Tillit Beslutsamhet Ärlighet
1. Öppenhet. 2. Att hålla sitt ord/ agera som man sagt. 3. Att ge feedback. Att kunna kritisera mig om det behövs.
(PS. Tycker fråga 23 är lite otydlig och underligt formulerad. Är det min uppfattning, andra anställdas uppfattning eller chefs uppfattning om sig själv?)
Att de lever som de lär. Att de backar en/stöttar när saker går fel eller något händer. Att de är avslappnade och har kunskap om vad som ska göras så de kan leda och fördela arbetet på ett bra sätt.
1. Ärlighet 2. Feedback 3. Inkludering.
1. Att känna att chefen styr organisationen i en riktning som jag som anställd är med och kan skriva under på. 2. Att chefen leder som en förebild och med kompetens och riktning 3. Att chefen lyssnar på inspel från de anställda och ser dem i tillräcklig mån.
1 En chef som ser till medarbetarnas bästa 2 en chef som endast inte sätter sitt eget intresse först 3 en chef som svarar vid frågor
1. Ärlighet 2. Ödmjukhet 3. Glädje
1. Empati. 2. Kunskap. 3. Att man kan ha ett gött snack och bra energi

1. Lyssnar på anställda 2. Litar på anställda 3. Bra ledarskap
1 Att min chef ger mig utrymme att tänka och agera självständigt. 2 Att min chef kommunicerar med oss anställda. 3 Att chefen har förståelse för vad mitt arbete innebär och vad som ska göras.
1. Det hen säger ska stämmer överens med det hen gör. 2. Omsorg för anställda. 3. Ger kontroll till mig
1. Driv/motivation 2. Ärlighet 3. Tydliga mål
1. Ärlighet. 2. Att chefen är kompetent. 3. Att jag känner att chefen står på min sida och vill mitt bästa.
1. Kompetens 2. Ärlighet 3. Ödmjukhet
1 Kompetent på området 2 ärlig/öppen 3 ger feedback
1. Öppen kommunikation 2. Genuin feedback 3. Bli given chansen att utvecklas.
-
1: Positiv inställning till frågor, det får en att känna sig bättre ifall man har mycket frågor på ett nytt jobb, om chefen istället viftar bort frågor eller får en att känna sig dum kommer det aldrig bli bra. 2: Kunskap, framförallt att man kan lita på att chefen vet vad hen gör. Om en chef visar upp sig som dum kanske man fortfarande kan ha kul tillsammans, men jag tror inte att man får en perfekt tilltro till chefen. 3: Mänsklighet, att till och med chefen kan göra misstag och att det är okej. Ingen är perfekt men alla kan bli bättre, om man försöker skapa en sådan miljö på en arbetsplats tror jag att det alltid kommer bli bättre. Om man blir förlöjligad för ett misstag kommer man aldrig trivas, även om man kanske lär sig.
1: ärlighet 2: ansvarstagande 3: feedback
1: ärlighet 2: ansvarstagande 3: feedback
Öppen, hen ska vara en i gänget samtidigt vara den som tar de viktiga besluten
1) Hänsyn till och omsorg för anställda, 2) lyssnar på anställda och 3) tar sitt jobb på allvar och besitter den kunskap som krävs
Ledarskap, kunnighet, attityd.
1. Erfarenhet 2. Kompetens 3. Tydlighet
Ärlighet, arbetsmoral, respekt för anställda

1. Kompetens 2. Ärlighet 3. Lättsam relation
1. Transparens 2. Öppenhet 3. Vålvilja
1.stöttning, 2.transparens, 3.feedback
1. Trevlig 2. Bryr sig om sina anställda 3. Lyssnar
1. Kommunikation, 2. Transparens, 3. Inkludering
Öppen, hen ska vara en i gänget samtidigt vara den som tar de viktiga besluten
1: engagerad i verksamheten, 2: kommunicerar med en och är trevlig 3: ärlighet
1) Personlig kontakt (1x1-möten) 2) chefen tynger inte anställda med krav från organisationen/ledningen (dvs chefen hittar sätt att motivera sina medarbetare genom att omformulera mål på lämpligt sätt)
bryr sig om anställda, kan mycket om processen, kan lyssna
1. Ärlig 2. Öppen 3. Lyhörd
Chefen förmåga/kunskap, hens ärlighet, känna chefens förtroende för mig.
1. Öppenhet 2. Stöttning 3. Stabilitet
1) Att chefen har min rygg om kunder blir arga (jobbar inom kundtjänst). 2) Att chefen varje morgon är uppmärksam på kollegorna som kommer och hälsar. 3) Att chefen själv kan göra arbetsuppgifterna som en själv gör så hen förstår en samt kan hjälpa en, extra plus om hen också gör det samma uppgifter ibland för att hjälpa till.
1. Chefen litar på min kompetens 2. Chefen berättar vad man gör bra och vad man kan göra bättre 3. Chefen visar vänskaplighet på raster mm. även om de är ens överordnade
Alltså viktigaste egenskapen hos en chef är pondus det ska inte va någon jävla mes

1. kommunikation 2. Ärlighet 3. Positiv
1. Ärlighet 2. Tålamod 3. Beslutsfattande
1. Den litar på mig, 2. Ärlighet , 3. Chefen gör det som den säger
1 kompetens 2 ärlighet 3 värderingar
- håller det han lovar, kunnig, omtänksam
1. Chefen ska kunna växla mellan att vara formell och ha en skämtsam personlighetskaraktär. Både seriositet och att man har roligt får mig att känna tillit. 2. Chefen ska vara duktig på det den gör, ofta genom tidigare erfarenheter. Jag gillar äldre mogna chefer 3. Chefen ska inte ha någon typ av hybris eller övermod som gör att han/hon tror att den är bättre än vad den faktiskt är. Jag litar inte på någon som skryter. Hårt tyst arbete kan man summera det som.
1. Trevlig 2. Bryr sig om sina anställda 3. Lyssnar
1 Kompetens, 2 Ärlighet, 3 Ömsesidig respekt
1 ärlig och rak kommunikation 2 klara förväntningar av ens arbetsprestationer 3 bra och trygg arbetsplats
Att de tar arbetsmiljö/andra viktiga anställnings frågor på allvar för de anställdaas intresse. Att lönen känns rättvis och baseras på saker som kompetens, erfarenhet m.m. (inte lönediskriminering). Att chefen agerar i linje med vad hen säger. Ex om företaget marknadsför sig som hållbart så ska det verkligen vara det.
123
1. Ärlighet 2. Feedback 3. Inkludering.
1. Transparens vad gäller informationen anställda får, d.v.s. att alla ska få samma information samtidigt 2. Visa att hen är närvarande när man är i kontakt med hen, d.v.s. mentalt närvarande - lyssnar, minns vad man sagt, ambitioner man har arbetsmässigt etc. 3. Knyter an till tidigare samtal om utveckling, positiv som negativ feedback för att den anställda ska kunna utvecklas - en viss professionalitet.
Bli sedd 3, bekräftad 2 uppskattad 1

1.Stöttning 2. Värnar om anställda 3. Tro på kompetens
1. Ärlighet 2. Öppen kommunikation 3. Tydlig struktur
1.Självsäker/inte mesig 2.Kompetens. Många är utbildade men kan ingenting 3.bestämd men rättvis
1. Personlig tilltro till chefen 2. Konstruktiv kritik från chefen 3. Att komma överens med chefen
Kunskap, integritet och transparens
1. Att hen litar på min kompetens/förmåga 2. Att en kan få möjlighet till att ta egna beslut 3. Att hen inte är auktoritär utan ödmjuk och "mänsklig"
1. Ärlighet 2. Tydlighet 3. Omtanke för de anställda
1. Att hen lyssnar 2. Att hen tar mig på allvar 3. Att hen gör det som utlovas
1 Kompetent på området 2 ärlig/öppen 3 ger feedback
kompetent, tydlig, välvillig
1. Ärlighet 2. Feedback 3. Inkludering.
Att chefen är lyhörd Att chefen agerar utifrån det som är sagt/lovat Att jag får autonomi och frihet (tillit i jobbet)
1. En emotionellt stabil person 2. Kritik framförs snyggt, aldrig så andra anställda hör. 3. Chefer med komplex för sin roll syns tydligt om de hugger på småsaker.
Motiverad chef 3, visar intresse för de anställda 2, ärlig 1
1 ärlighet 2 kommunikation 3 tillit
1. Ärlighet 2.Följa principer 3. Problemlösare
1. ärlighet (säger det som det faktiskt är, inte på något elakt sätt, men som lägger upp fakta och som inte lallar bort det. Som medarbetare är det viktigt att förstå vad som händer så att man känner sig mer delaktig i arbetet samt att få feedback så man vet hur man själv ligger till i arbetet) 2. följa principer (så klart även stå upp för det chefen tycker är viktigt men att chefen följer

företagets riktlinjer och är professionell är viktigt för att man ska känna tillit)
3. problemlösare (man kan gå till chefen, berätta vad som pågår och få hjälp. Det behöver inte va seriösa saker alltid så som att något hemskt har hänt utan mer svårigheter i ens arbetsuppgifter som man kan behöva hjälp med, då är det viktigt att ha någon som man vet gör rätt och kan lära sig utav)
Kommunikation, problemhantering, bra idéer
Rättvis
Engagemang
Kunnig
1. Vänlig, omtänksam chef som uppmärksammar en
2. Inkluderande, mån om teamet och försöker inte ställa medarbetare mot varandra
3. Vet ej
1. Närvarande
2. Hjälpsam
3. Ärlighet
1. Att denne har kompetens
2. Att denne tar tag och gör sina uppgifter på ett bra sätt
3. Bra "connection" till sina anställda
Prestislös 1, vill förändra saker till det bättre för avdelningen 2 , Arbetar för att anställda ska utvecklas på arbetsplatsen 3
1. Den litar på mig, 2. Ärlighet , 3. Chefen gör det som den säger
1. Att chefen bryr sig om mig och lär känna mig
2. Att chefen uppmuntrar mitt arbete och är insatt i mina arbetsinsatser
3. Att chefen är en bra ledare, påläst och har goda värderingar
Intresse och diskussion kring prestation 1
Tydlig kommunikation och snabb respons 2
Kontinuerligt fokus på personlig utveckling 3
1. Ärlig 2. Öppen 3. Lyhörd
1. Kompetens
2. Förståelse
3. Närvaro
1. Ärlighet från chefen
2. Att chefen tror på ens egna kompetens
3. Feedback från chefen
1: Auktoritet och förmågan att peka med hela handen.
2: Att chefen uppvisar ett stort engagemang för gruppen eller företags bästa.
3: Att chefen är dynamisk, dvs kan växla mellan att vara en stark ledare med hög auktoritet och att samtala med underordnade på ett mer jämlikt vis.
1. feedback 2. öppen kommunikation 3. det chefen säger och gör stämmer överens

1) Bra kommunikation 2) ärlighet 3) feedback
1. Öppen kommunikation. 2. Hjälpsam med att bolla idéer och vid problem. 3. Även kunna prata om privata saker på lunchrasten för att komma nära.
1. Chefen bryr sig om sina anställda 2. Chefen pratar om den dagliga verksamheten med personalen 3. Chefen har kunskap om sitt arbete
1 - kompetent 2 - god kommunikation med anställda 3 - hänsynstagande
1 - tydlighet 2- ärlighet 3- transparens
Lyhördhet, stöttning, engagemang
Öppenhet (1), Trovärdighet (2), Uppskattning (3)
En ärlig kommunikation, att chefen agerar i linje med agerande samt kritik
1. Omtänksamhet. 2. Kommunikation. 3. Kunskap.
Kommunikation, empati samt intresse.
1kommunikation 2ärlighet/öppenhet 3intresse till arbetet och sin personals välmående
1. Öppenhet 2. Tydlighet 3. Motiverad ledning
Ärlighet - 1, Feedback - 2, Respekt - 3
1. Öppen ärlig rak kommunikation 2. God arbetsmiljö som främjar kulturen 3. Goda riktlinjer inom företaget
1 ärlig och rak kommunikation 2 har kunskap men t.ex kan också tala om att hen återkommer med ett svar på en fråga 3 tillgänglig för bl.a stöttning
1 Ärlighet, 2 Ge möjligheter, 3 Social kompetens
1 ärlig och rak kommunikation 2 har kunskap men t.ex kan också tala om att hen återkommer med ett svar på en fråga 3 tillgänglig för bl.a stöttning
1. Genuin personlighet, 2. Handling som stämmer överens med vad som sägs, 3. Stöttar och visar hänsyn till anställdas intressen
1. En nära relation med min chef. 2. Att bemötas med förståelse om man berättar att man har gjort ett fel. 3. Att dem håller det dem lovar.
Handlingsförmåga, stöttning och engagemang

Faktorer av punkter i ordning: 10, 23, 5
1. Kompetens 2. Ärlighet 3. Medmänsklig
1. Lyssna 2. Agera 3. Lojalitet från båda håll
1. Kunskap 2. Kapacitet 3. Medvetenhet
1. Kunskap 2. Kapacitet 3. Medvetenhet
1 omtänksam 2 trevlig 3 utmanande
1. Pushar 2. Motiverande 3. Rak
1. Kompetens 2. Ärlighet 3. Att chefen står för sina beslut
1. kommunikation 2. Support 3. Respekt
1: Ärlighet 2: Tillit från chefen 3: Chefens tro på mig som medarbetare
1. Pushar 2. Motiverande 3. Rak
1. Ärlighet 2. delaktighet 3.att bli sedd som person och individ
1 omtänksam 2 trevlig 3 utmanande
Omtanke, förtroende för mig som anställd, ger möjlighet till utveckling
Social, Driven, Intresserad
Tydlighet, ärlighet, god kommunikation
Ärlighet, kämpaanda, ansvar
1. Ärlighet 2. Kämpaglöd 3. Ansvar
1. Ärlighet 2. Kämpaglöd 3. Ansvar

8.3 Bilaga 3: Regressionerna

Regression 1 - Oberoende variabel kommunikation

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,510 ^a	,261	,255	,32125	,261	51,087	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Kommunikation

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,272	1	5,272	51,087	,000 ^b
	Residual	14,964	145	,103		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Kommunikation

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,922	,160		18,222	,000			
	Mean_Kommunikation	,308	,043	,510	7,147	,000	,510	,510	,510

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 2 - Oberoende variabel Integritet

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,523 ^a	,273	,268	,31849	,273	54,492	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Integritet

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,528	1	5,528	54,492	,000 ^b
	Residual	14,709	145	,101		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Integritet

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,927	,289		6,665	,000			
	Mean_Integritet	,483	,065	,523	7,382	,000	,523	,523	,523

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 3 - Oberoende variabel deltagande i beslutsfattande

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,571 ^a	,326	,321	,30678	,326	70,020	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Delaktighet

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,590	1	6,590	70,020	,000 ^b
	Residual	13,646	145	,094		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Delaktighet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,247	,100		32,616	,000			
	Mean_Delaktighet	,234	,028	,571	8,368	,000	,571	,571	,571

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 4 - Oberoende variabel feedback på arbetsprestationer

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,633 ^a	,401	,397	,28908	,401	97,150	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Feedback

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,119	1	8,119	97,150	,000 ^b
	Residual	12,117	145	,084		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Feedback

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,761	,133		20,733	,000			
	Mean_Feedback	,324	,033	,633	9,856	,000	,633	,633	,633

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 5 - Oberoende variabel empowerment

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,677 ^a	,458	,455	,27491	,458	122,764	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Empowerment

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,278	1	9,278	122,764	,000 ^b
	Residual	10,958	145	,076		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Empowerment

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,396	,151		15,846	,000			
	Mean_Empowerment	,405	,037	,677	11,080	,000	,677	,677	,677

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 6 - Oberoende variabel välvilja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,671 ^a	,451	,447	,27691	,451	118,908	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_Välvilja

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,118	1	9,118	118,908	,000 ^b
	Residual	11,118	145	,077		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_Välvilja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,484	,146		17,055	,000			
	Mean_Välvilja	,372	,034	,671	10,905	,000	,671	,671	,671

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

Regression 7 - Oberoende variabel överordnades förmåga

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,434 ^a	,189	,183	,33653	,189	33,682	1	145	,000

a. Predictors: (Constant), Mean_FörmågaChef

b. Dependent Variable: Mean_Tillit

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,815	1	3,815	33,682	,000 ^b
	Residual	16,422	145	,113		
	Total	20,236	146			

a. Dependent Variable: Mean_Tillit

b. Predictors: (Constant), Mean_FörmågaChef

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,076	,171		18,017	,000			
	Mean_FörmågaChef	,225	,039	,434	5,804	,000	,434	,434	,434

a. Dependent Variable: Mean_Tillit